

מהפך בחקר הקיבוץ

אמון ומנהיגות רמת-מוסר בשגשוג ושקיעת

תרבויות דמוקרטיות

ד"ר ראובן שפירא

המכללה האקדמית הגליל המערבי

תרגום לעברית: רחל קסל

כתובת: קיבוץ גן שמואל, ד.ג. חפר 38810

טל. 04-6320597. פקס 04-6320110 (עם כותרת "עבור ד"ר שפירא"). נייד 0542-209003

E-Mail: shapi_ra@gan.org.il

תאריך: 11.7.2008

מוקדש לפרופ' עמנואל מרקס,
חוקר, מורה ומדריך נאמן,
ולזכר אבי, יעקב (קובק) שפירא ז"ל,
מנהיג משרת טרנספורמטיבי כל חייו

תודות

ספר זה הוא תולדה של מסע אינטלקטואלי ארוך מאוד שהחל לפני ארבעים ושבע שנה כשנעשיתי חבר קיבוץ והייתי מעורב בהתמודדות עם כמה מבעיותיו העיקריות, תוך הצלחה מועטת למדי. רעיונותיו של אפרים ריינר סיפקו דחף אינטלקטואלי ראשוני למסע זה והביאו אותי לבחור בלימודי סוציולוגיה. אחר כך עמנואל מרקס לימד אותי כיצד המחקר האתנוגרפי של תופעות חברתיות מורכבות יכול להוביל לשינוי פרדיגמטי בחשיבה שמצביע על אפשרויות פתרון חדשות שלא נראו אפשריות במסגרת פרדיגמה קיימת, והוא שימש לי מורה, קורא וחונך במשך ארבעים שנה. דון הנדלמן היה קורא ביקורתי מצוין, וישראל שפר המנוח הציג בפני את קפדנותן של שאלות ותשובות המפקקות בממצאי מחקרי הקיבוץ ותמך בנסינותי להבינו באמצעות קריאה מדוקדקת של טיוטות ספרי על המפעלים האזוריים הקיבוציים (שפירא 1987), וכן עזר לי להתמודד עם הבנתם השגויה של עמיתים את מסקנותי השונות רדיקלית משלהם. גדעון מ. קרסל עזר לי מאוד על-ידי קריאה מדוקדקת וביקורת של מאמרים רבים, שרובם לא פורסם אך על-ידם התגבשו בהדרגה הרעיונות שבספר לכדי מבנה קוהרנטי (לפחות בראשי). דפנה יזרעאלי המנוחה הפנתה את תשומת לבי לפרדיגמות סותרות בספרות הארגונית ולאחר מכן קראה כמה טיוטות של מאמרים ומתחה ביקורת כנה שעזרה לי מאד, ובקריאה כזו סייעו גם דני זמיר ואמיר הלמן. בסילוק אי-ההבנות שלי שסייע למציאת הפרדיגמה הנכונה, סיפקו לי עזרה חשובה עוד רבים אחרים על-ידי הערות לטיוטות, מאמרים וחלקים של הספר. אני מודה על כך לדניאל דה מלאך, משה שוורץ, ויקטור פרידמן, זאב שביט, פנחס שטרן, דבורה קלקין-פישמן, חיים שפרבר, אבי קירשנבאום, אלכס ויינגרוד, יוסי שביט, אסתר הרצוג, אפרת נוני-וייס, עפרה גרינברג, אבי קורדובה, גילה אדר, יובל מילוא, מירה ברון, יהודה בייך, דני רוזוליו, ליאורה יעקובי, זכריה שפר, דן בר-און, מיכאל הריסון, ברוך כנרי, מוטי רגב ודניאל ברסלאו. במיוחד רצוני להודות לנייג'ל רפורט ואיתמר רוגובסקי שהערותיהם לטיוטות של החלק הראשון של הספר ולספר כולו, בהתאמה, סייעו לי מאוד, לדוד וסלי שקרא והאיר את עיני להרבה אי-הצלחות בהסברת טיעוני, ולמרטין קט וברברה דורון ששאלותיהם תוך עריכת האנגלית של הספר הבהירו הרבה מאי-בהירויותיו. תודה לרחל קסל על התרגום לעברית, וכמובן שכל משגה בספר הוא באחריותי.

כמו כן אני מודה על הסיוע הכספי שקיבלתי למכון גולדה מאיר לחקר חברה ועבודה והמכון לחקר הציונות וישראל ע"ש חיים וייצמן באוניברסיטת תל אביב, לקרן בן גוריון של ההסתדרות, למכון המחקר של קרן קיימת לישראל, ליד טבנקין ולביתי קיבוץ גן שמואל, שעזר גם בדרכים רבות אחרות. אחרונה חביבה היא תמיכתה של משפחתי, שאפשרה את המסע הארוך הזה.

תוכן העניינים

עמ' 1	1. מבוא : הפרדיגמה השגויה של חקר הקיבוץ המקובל
עמ' 13	2. פרספקטיבה תרבותית של הקיבוץ
עמ' 27	3. העדר תיאוריה טובה להסבר קיבוץ
עמ' 40	4. העיוורון לריבוד הקיבוצי
עמ' 49	5. טעויות ראשיות נוספות עקב התעלמות מהא"פים
עמ' 61	6. עליונות ראשי א"פים : קריירות צירקולטיביות, "הצנחות" ומעמד "פעילים" שברירי
עמ' 78	7. עליונות ראשי א"פים : הרוטציה עודדה פטרונאז' וקליקות
עמ' 85	8. הדמוקרטיה הפגומה בא"פים ופריבילגיות ה"פעילים"
עמ' 96	9. אמון, מוסריותם ותפקודם של מנהיגים
עמ' 105	10. "חוק הברזל" : מנהיגים טרנספורמטיביים היו לשמאלנים שמרנים, מגיני-שליטתם
עמ' 119	11. עליונות, מעורבות ישירה מינימלית ומנהיגות לא-אפקטיבית
עמ' 130	12. חוסר מנהיגות רבת-אמון בקיבוץ רמה
עמ' 142	13. שמרנות מתגברת, פירוד האליטות וקונפליקטים הרסניים
עמ' 154	14. פטרונאז' וירידה מוסרית של מנהיגים צירקולטיביים
עמ' 169	15. כרמלית : מנהיג משרת-עצמו שניכס את פרי יצירתיותם של אחרים
עמ' 177	16. פטרוני כוכב גבוהי-המוסר הפחיתו סתירה בין רוטציה ליצירתיות
עמ' 197	17. רוטציה, גודל והשפעות א"פים שליליות הרסו את היצירתיות
עמ' 218	18. מסקנות וארגוני עבודה דמוקרטיים ברי-קיימא
עמ' 236	מקורות

1. מבוא: הפרדיגמה השגויה של חקר הקיבוץ

המקובל

מדוע נדרש מהפך בחקר הקיבוץ? מדוע הקיבוץ איננו מובן הן לחוקריו ולמשקיפים אחרים שהתעניינו בו, והן לחבריו ולחבריו-לשעבר הרבים פי כמה? האם איננו החברה הקטנה הנחקרת ביותר בעולם? אין כל ספק בכך; בסיס הנתונים של המכון לחקר הקיבוץ באוניברסיטת חיפה מכיל מעל ל-5,000 פרסומים, ובספרייתה קרוב ל-2000 ספרים ופרסומים על הקיבוץ. אולם, כמעט כל המחקר העצום הזה השתמש בפרדיגמה שגויה שהובילה לאי-הבנות בסיסיות של הקיבוץ. קיבוץ נתפס כקהילה התחומה על-ידי גבולותיה הפיזיים, החברות והמגורים בה ועל-ידי ארגונה הפורמלי, כלכלתה ומועסקיה. אולם כבר ישראל שפר (Shepher 1980) הראה שכל אחת מהגדרות אלו תוחמת אחרת את גבולות הקיבוץ: חלק ממועסקיו אינם שוכניו וחלק משוכניו אינם מועסקיו אלא מועסקי ארגוני-חוץ שונים, ומכאן שגם חלק מכלכלתו מצוי מחוץ לגבולותיו הפיזיים. בעוד ארגוני-חוץ ומועסקיהם פועלים בתוך שטחו כקבליים, כספקי מגוון שירותים או משתמשי שירותיו, חלק משוכניו אינם חברים בארגונו הפורמלי, וחלק מחבריו והמועמדים לחברות לא שוכנים בו רוב ימיהם. הקיבוץ נתפס כקהילה שוויונית ודמוקרטית, אך כבר מזמן חשפו לנדסהוט (1944]2000), רוזנפלד (Rosenfeld 1951) וספירו (Spiro 1955) ריבוד חברתי מובהק וריכוז כוח רב בידי אנשי אליטה מעטים. מאוחר יותר מספר חוקרים לא מצאו בו כל ריבוד,¹ בעוד אחרים מצאו שלושה-ארבעה רבדים חברתיים נבדלים בבירור,² ואילו הספר יראה להלן שלא רק הראשונים שגו, אלא גם האחרונים חשפו רק מעט מהריבוד כשהתעלמו מרובדי-הביניים והרבדים העליונים של החברה הקיבוצית, ראשי ומנהלי מאות ארגוניה הפדרטיביים (להלן: א"פים) ונציגיהם בצמרות ארגונים לאומיים, אישים ידועי-שם שהיו דומיננטיים בשדה הקיבוצי עד המשבר הנמשך הנוכחי.

על אף שכבר הפסיכולוג הידוע קורט לוין (Lewin 1951) הכניס את השימוש בתיאוריית השדה למדעי החברה ובהמשך הראו את חשיבותה המכרעת בורדייה (Bourdieu 1977), מרקס (Marx 1980) ואחרים, חוקרי הקיבוץ החמיצוה. זו היתה החמצה פטאלית, שכן הקיבוץ היה למוצלחת ביותר מבין כל החברות הקומונליות הידועות, משום היותו תנועה רדיקלית מעורבת מאוד בחברה, שיצרה שדה ארגוני מורכב עם מאות קהילות קומונליות שוויוניות ודמוקרטיות למדי, הקיבוצים, ומאות א"פים (ארגונים פדרטיביים) מיעוטי או חסרי דמוקרטיה ושוויונות. אף חברה קומונלית אחרת לא עוצבה במידה רבה כל כך על-ידי מעורבותה במאבקים לאומיים, חברתיים, פוליטיים וצבאיים, וארגונו הפדרטיבי של הקיבוץ היה ייחודי, כפי שמזמן טען בובר (1945]1983): בכל מקרה ידוע אחר של חברה קומונלית היתה מנהיגות רוחנית משותפת, היו קשרים בלתי-רשמיים ושיתוף פעולה כלכלי מסוים בין הקומונות, אבל בשום מקרה אחר לא היו כלכלתן וחברתן מאורגנות במידה רבה על-ידי א"פים ותלויות בהם מאד, באף מקרה אחר רוב האליטה ואלפים מחברי הקומונות לא הועסקו בארגוני-חוץ השייכים להן, ובדאי שארגונים כאלו לא היו מכריעים באופן התנהלותן ולעיתים אף בעצם קיומן כפי שהיה במקרה הקיבוץ ועוד יפורט.

חברות קומונליות היו תמיד רדיקליות ושוויוניות, בעלות חזון נהדר של חברה חדשה, טובה וצודקת יותר, מבוססות על אמונה בעתיד של ביטול כל העוולות החברתיות. הן ניסו להדגים את רעיונותיהן

¹ טלמון 1970; יוסף שפר 1975; Blasi 1980; Shur 1987; Rosner 1991.

² Rosenfeld 1983[1951]; פדידה 1972; קרסל 1974, 1983; בן-רפאל 1986; שפירא 1990; פבין 1996.

ולהלהיב אחרים באמצעות תרבויותיהן המבוססות על שותפות ברכוש בתקווה שהן מבשרות את חברת-העתיד ושהחברה הסובבת תשתכנע עם הזמן ללכת בעקבותיהן, אך מעולם לא הצליחו לגרור אחריהן אף חברה. הסיבה הראשית היתה שמלבד הקיבוץ כל הקומונות שהצליחו במונחי היקף חברתי גדול ויציב, ששרדו זמן רב וזכו להצלחה כלכלית, דבר שיצר להן פוטנציאל כוח לשינוי חברתי בסביבתן, תיעלו את מאמציהן העיקריים כלפי פנים. הן לרוב לא לקחו חלק במאבקים לאומיים כגון מלחמות, ולא במאבקים פוליטיים וכלכליים, העצימו יחסים פנים-קומונליים ורשתות קשרים ביניהן תוך בידוד חבריהן מסביבתם; פריחת תרבויותיהן נקנתה במחיר שימור שוליותן החברתית והפוליטית.³

הקיבוץ הוא ייחודי משום שמעורבותו החברתית והפוליטית הרבה היתה אינטגרלית לתפקידו כראש-חץ של תנועה הרבה יותר גדולה, הציונות שמטרתה ליצור חברה חדשה, טובה מהגלותית, על-ידי ריכוז היהודים בארץ ישראל. מחד גיסא הקיבוץ היווה הצלחה יוצאת דופן, שכן לא רק ששיימה זו הצליחה, אלא שהקיבוץ עצמו היה "ל...מפעל מצליח מאוד בזכות אריכות ימיו (בהשוואה כמעט לכל תנועה אוטופית אחרת), כמו גם לפי כל קריטריון אחר על-פיו נשפטת הצלחתן של מערכות חברתיות", כניסוחו של ספירו (Spiro 1983: 4). מאידך גיסא, למרות שהתנועה הקיבוצית עמסה על עצמה את כל המשימות הקשות ביותר של הציונות ולכן זכתה גם בתמיכתם של מנהיגים לא-סוציאליסטים רבים שהעניקו לה חלק גדול ממשאבי התנועה הציונית, הרי שהשפעתה על העיצוב החברתי והכלכלי של חברת היישוב ואחר כך של מדינת ישראל, היתה מוגבלת מאד. אפילו בקרב הסוציאליסטים הציונים היא נותרה מיעוט לא גדול, ואחרי ארבעים שנה של חלוציות מוצלחת שהגיעו לשיאן במילוי רוב תפקידי המפתח במאבק היישוב שהוביל לעצמאותו ובמלחמת תש"ח, מדינת ישראל בחרה כיוון פיתוח קפיטליסטי, בניגוד לאידיאלים הסוציאליסטיים הקיבוציים; שתי התנועות הקיבוציות הגדולות שכללו כ-80% מהקיבוצים וחבריהם נותרו מחוץ לממשלה, וחבריהן ותומכיהן הפוליטיים שהיו רוב מפקדי היחידות שניצחו במלחמה, נדחקו לשוליים והחוצה מצה"ל.

שימוש סימולטני בשלוש אסטרטגיות והסתירות ביניהן

תגובה אפשרית אחת לכשלוך זה יכלה להיות בדלנות, כפי שנהגו חברות קומונליות אחרות. אופציה שניה היתה להשיב מלחמה שיערה בנסיון לשנות את החברה באמצעים פוליטיים ואחרים הפתוחים בפני תנועות חברתיות בדמוקרטיה, בעוד אפשרות שלישית היתה לאמץ מטרות חברתיות חדשות, ולזכות בהטבות וסיוע מהחברה הסובבת תמורת ההשתתפות בקידומן. התנועה הקיבוצית השתמשה בו-זמנית בכל שלושת האסטרטגיות, הצליחה לצבור רשימה ראויה לציון של הישגים, וגדלה מעל ומעבר לכל חברה קומונלית אחרת, עד ל-269 קומונות, 129,000 נפש ומאות א"פים עם עשרות אלפי מועסקים בשיא גידולה, אמצע שנות ה-80.⁴ הא"פים שרתו מגוון מטרות וצרכים שכל קיבוץ בפני עצמו היה קטן מכדי לבצעם ביעילות, אולם למרות שמאות חברי קיבוץ עמדו בראשם ואלפים איישו את מנגנוני מינהלם, בשיח הקיבוצי הם נעדרו. חבר קיבוץ כוכב (שם בדוי לקיבוץ ותיק, גדול ומצליח; ראה פרקים 16-17) אמר לי ב-1987:

"הקיבוץ איננו קהילה מבודדת, כפי שאנו מדמיינים לעצמנו. אנו שייכים מאוד לעולם החיצון, אך משום שהחברים לא רוצים לשבת ולדון ביחסינו עם הגופים [החיצוניים] להם אנו שייכים, איננו מתמודדים עם הבעיה. על מנת להסביר את הבעיה, עלינו להכיר בה, אך אולי איננו רוצים לעשות זאת..."

³ לנדסהוט 2000[1944]; כנעני 1960; עובד 1986; Pitzer 1997.

⁴ מרון 1997; Stryjan 1989; Spiro 1983; Barkai 1977. על הא"פים: ברום 1986; Niv & Bar-On 1992.

הדובר היה צעיר מכדי לדעת ששאלה זו נדונה לעתים קרובות בתחילת ימיו של כוכב, אך מאוחר יותר דאגו מנהיגי הקיבוץ להחצין את הא"פים שתרבותם מנוגדת לאתוס הקיבוצי, והחוקרים קיבלו את גישתם ולא חקרום; הם ידעו שמחקר הא"פים יפגע בדימוי השוויוני והדמוקרטי של הקיבוץ וצפוי קונפליקט עם המנהיגים שיפריע לחקור קיבוצים ולכן ויתרו עליו (Shapira 2005). לפיכך, לא ניתן למצוא שום ריכוז של נתונים בסיסיים אודות הא"פים, כמו מספר מועסקיהם, חלוקתם לחברי קיבוצים ולשכירים, היקף פעילויותיהם ועסקאותיהם הפיננסיות. הרי דוגמה לחוסר-ידיעה: מספר מועסקי הא"פים מהסוג הקרוי "המפעלים האזוריים", היה לערך פי שלוש גדול מהמספר שציינו שניים מראשי קיבוץ כפר-בלום (Gelb & Criden 1974: 276; השווה: כהן 1978: 109). הא"פים הוחצנו והועלמו מהשיח הקיבוצי משום שלמרות חיוניותם לשימוש הסימולטני בשלושת האסטרטגיות, מבנם ותרבותם סתרו את האתוס הקיבוצי, הם היו היררכיים, ביורוקרטיים ואוטוקרטיים בדומה לארגוני החברה הסובבת. כבר ב-1945 ראה בכך משגה מרטין בובר שגרס כי על הא"פים ליישם שוויון, דמוקרטיה ושיתוף כמו בקיבוצים: "התפקיד העיקרי של העדות הכפריות החדשות, תפקיד התחדשות המבנה, מתחיל במעשה הפדרציה שביניהם, כלומר בהתלכדותם לפי אותו העיקרון השורר במבנה הפנימי של כל אחד מהם" (1983[1945]: 147).

בניגוד לעמדת בובר הרי אפילו הא"פים הראשיים המכונים "התנועות" בראשות המנהיגים הראשיים שתחילה יישמו עקרונות קיבוציים, עם ההצלחה, הגידול והמשכיות המנהיגים, הפכו לביורוקרטיות היררכיות ואוטוקרטיות. המנהיגים מרכזו אותן, נעשו שמרנים, הרחיבו את הפריבילגיות שלהם ושל שאר הבכירים שגם הם המשיכו עשרות שנים, צברו כוח, יוקרה והון בלתי-מוחשי אחר כגון ידע, מידע וקשרים שהנציחם לכל ימי חייהם, והסיטו את מטרות "התנועות" בפועל לחיזוק כוחם ומעמדם, כניבוי של "חוק הברזל של האוליגרכיה" של מיכלס (Michels 1959[1915]).⁵ מנהיגות המשכית וחזקה התאימה לשת האסטרטגיות המופנות לסביבה, אך המירכוז, הפריבילגיות, האוליגרכיזציה והשמרנות סתרו את האתוס הקיבוצי שבידל את הקיבוץ מסביבתו ופגעו בפרקטיקות חיוניות לקיומו, בייחוד עידוד וקידום כשרוניים רדיקלים שהמציאו פתרונות לקיום תרבות שיתופית, דמוקרטית ושוויונית תוך כדי גידול, הצלחה ושינויי הסביבה, כפי שטען סטריז'ן (Stryjan 1989) ואישש ברומן (Brumann 2000). ברומן השווה את כל החברות הקומונליות המצליחות שנחקרו, ומצא שבהתאם להסבר הצלחת הקיבוץ של סטריז'ן, כל אלו שהצליחו לאורך זמן היו בעלות מבנה פדרטיבי, כיון שרק מבנה כזה נתן אוטונומיה לקומונות ומנע שחדשנותן המקומית תדוכא על-ידי מנהיגי כלל החברה הקומונלית, שתמיד נעשו שמרניים ואוטוקרטיים עם המשכיותם והצלחת חברתם.

למרבה הצער, למרות שכבר בשנות ה-70 רבו מבקרי תרבותם האנטי-קיבוצית של הא"פים, חוקרי הקיבוץ לא שעו להם, התחמקו מלהתמודד עם הבעייתיות שלהם בדומה לרוב חברי הקיבוצים, והגדירו כגופים שאינם קיבוץ ולכן אין צורך לחוקרם.⁶ כך יכלו להתעלם מהתהליך האוליגרכי בא"פים ומאלפי חברי הקיבוצים המעורבים בו, לא לחשוף את הריבוד של החברה הקיבוצית כפי שהעדיפו המנהיגים ורבים מהחברים לצורך קיום דימוייה השוויוני והדמוקרטי, ולדבוק בפרדיגמת מחקר לפיה קיבוץ אינו יחידה של תנועה גדולה ופדרטיבית שמונהגת על-ידי אליטות-כוח רבות פריבילגיות הממוקמות בצמרות הא"פים ובתפקידים בכירים ביישוב ובמדינה, אלא חברה קומונלית שנחקרת כמו האחרות, תוך התעלמות מטענת בובר שייחוד הקיבוץ הוא בארגונו הפדרטיבי. סטריז'ן אישש את בובר (אם כי בלא להכיר את ספרו), מצא

⁵ פירוט יבוא. הון בלתי-מוחשי ראה: Bourdieu & Wacquant 1992; Bourdieu 1977, 1984, 1988, 1996a.

⁶ הבודדים שחקרו חוץ מהח"מ: חרמש 1975; רוזוליו 1975; כהן א. 1978; אברהמי 1993. חברי קיבוץ שביקרו מזמן: אדר 1975; אילנה ואבנר 1977; פארי 1977; כהן 1978; רון 1978; הרפזי 1982; ציזיק 1982, 1983.

שהמבנה הפדרטיבי מנע מהקיבוצים את הגורל הרגיל של קואופרטיבים מצליחים : גידולם הרב לא גרם להעלמות הדמוקרטיה, השוויונות והחדשנות היצירתית שסופם כשולן ו/או הפיכת הקואופרטיב לפירמה קפיטליסטית ; קוטן הקיבוצים והאוטונומיה עקב המבנה הפדרטיבי שימרו בהם יצירתיות שקיימה את הדמוקרטיה והשוויונות תוך כדי ההצלחה והגידול, כי חידושים יצירתיים שסייעו לקיימם הועתקו מקיבוץ לקיבוץ, ואילו הא"פים ביצעו עבור הקיבוצים פונקציות שבהן חיוניים הגודל וההתמחות הרבה.⁷

אולם כשפורסם ספרו של סטריזין ב-1989, המציאות כבר השתנתה באופן קיצוני שהציב סימן שאלה על הסברו : רוב הא"פים והקיבוצים סבלו הפסדים גדולים, שקעו במשבר חובות ענק שנפתר רק חלקית על-ידי שתי חבילות סיוע לאומיות שעלו לממשלה מיליארדים רבים.⁸ א"פים רבים פשטו רגל, רוב הנותרים צומצמו באופן קיצוני והפסיקו למלא את רוב הפונקציות שמילאו קודם לכן, וגל של אימוץ פרקטיקות קפיטליסטיות הציף את הקיבוצים שברובם ויתרו על תרבותם הקומונלית, בעוד שבמרבית הא"פים נעלמו שרידי ייחודיותם הקיבוצית.⁹ כך יצא שסטריזין עשה צעד חשוב לחשיפת המשגה שבפרדיגמת הקיבוץ המקובלת (פק"מ) המחצינה את הא"פים, הפך את הא"פים לחלק אינטגרלי של הסבר החברה הקיבוצית, אבל אין לתיאוריה שלו הסבר איך בניגוד לה גם הקיבוץ נקלע למשבר, וכמו בקואופרטיבים מצליחים הוא מוביל לביטול אופיו הקואופרטיבי (בדומה למשל למקרי אגד ודן).

הפרדיגמה המקובלת מתעלמת מהקונטקסט של הא"פים ותרבותם הרכושנית

סטריזין שגה באי-חשיפת מלוא המשגה של פק"מ, ההתעלמות מכך שהקיבוצים והא"פים היוו יחדיו שדה חברתי שבו אי-אפשר להסביר כיאות חלק אחד בלי הסבר החלק האחר ובלי חשיפת השפעותיהם של שני חלקי השדה על מגוון יחידותיו, על היחסים והקשרים ההדדיים ביניהן ועל יחסיהן וקשריהן עם החברה הסובבת. סטריזין, כמו שאר החוקרים שדבקו בפרדיגמה המקובלת, עסק רק בחלקו הקומונלי של השדה, ולא שעה להשפעות הקונטקסט הראשי של הקיבוצים, הא"פים ותרבותם הלא-קיבוצית. האנתרופולוג מרקס (1985: 147) הצביע על נטיית עמיתיו להתעלם מהקונטקסטים של התרבויות שהם חוקרים, וכך היה גם בחקר הקיבוץ : האנתרופולוגים תיארו את מאמצי הקיבוצים ליצור תרבות שוויונית, דמוקרטית ורב-ת-אמון, אך התעלמו מהקונטקסט הראשי שלהם, א"פים עם תרבות מנוגדת, בלתי-שוויונית, אוטוקרטית ומועטת-אמון, נשלטת מנגנוני שוק והיררכיה.¹⁰ הא"פים נועדו להגן על הקיבוצים מפני לחצי השוק ולספק להם שירותים ייחודיים, אבל הפכו לסוסים טרויאניים של החברה הרכושנית בתוכם : ראשיהם ובכיריהם לרוב גם הנהיגו בפועל את הקיבוצים בהם היו חברים, הם צברו כוח, יוקרה והון בלתי-מוחשי אחר כגון מידע וקשרים בניהול הא"פים, ניכסו פריבילגיות שסימלו את עליונותם, המשיכו בתפקידיהם זמן רב או ששימרו את מעמדם וכוחם על-ידי מעבר ממשרה רמה אחת לאחרת, וכך נעשו לאוליגרכיה דומיננטית ; אוליגרכיה זו אימצה נורמות שנגדו לאתוס הקיבוצי, פגעו בשיתוף, בשוויון, בדמוקרטיה וביצירתיות של הקיבוצים, וכך הביאה למשברם הנמשך מאז שנות ה-80.

⁷ לממצאים תומכים : Ingram & Simmons 2002 ; Brumann 2000 ; Russell 1995 ; Estrin & Jones 1992
⁸ על המשבר : קרול 1989 ; תלמי 1993 ; Ben-Rafael 1997 ; Leviatan et al. 1998. על העדר שיפור : הלפרין 1999 ; דלומי 2000 ; בשן 2001 ; לזר 2001.

⁹ Kressel 1992 ; Bien 1995 ; רונר וג' 1996 ; Ben-Rafael 1997 ; רוזוליו 1999.

¹⁰ חשיבות חקר הקונטקסט גם : Bryman et al. 1996. תרבויות רבות- לעומת מעוטות-אמון : Fox ; Dore 1973 ; Riker 1974 ; Shapira 1995b ; שפירא 1987 ; פרק 2.

סטריזין, כמו משתמשי פק"מ, החמיץ את חשיבות חקירת הא"פים ואת מעט המחקרים שנעשו בהם,¹¹ ולכן לא ראה כיצד השפיעו על תרבויות הקיבוצים, אף שבשל תלות הקיבוצים בא"פים סביר לשער שהושפעו מהם. תלות הרי גוררת השפעה; כך למשל מצאו סימונס ואינגרם (Simmons & Ingram 1997) כי הגברת תלות הקיבוצים בבנקים וגורמי מימון רכושניים אחרים עקב התיעוש בשנות ה-50, עודדה הכנסת פרקטיקה רכושנית, עבודה שכירה. אולם לא"פים היה מנוף השפעה חזק אף יותר: כיון שעיקר הקידום של בכירי הקיבוצים היה בא"פים או כנציגיהם בבירוקרטיות חיצוניות, כלומר בארגונים עם פרקטיקות רכושניות, ניתן לשער שהושפעה התנהגותם בקיבוצם, ובשל רוס מעמדם הם השפיעו מאד על חבריו; מעמד גבוה והמשכי בחוץ כגון מנהיג תנועה גדולה, שר בממשלה, חבר כנסת, חבר הנהלת הסוכנות או ההסתדרות או ראש א"פ גדול הקנה לחבר מעמד בכיר גם בקיבוצו, כפי שאכן מצאה כבר רוזנפלד (Rosenfeld 1983[1951]): המעמד העליון בקבוצת קרית ענבים היו העסקנים "חברי מנהיגות התנועה הקיבוצית", וכנ"ל מצאו חוקרים אחרים שהיו ערים להשפעת המעמד בחוץ על המעמד בקיבוץ של אנשי האליטות.¹² אולם כפי שאראה, אף חוקרים אלה החמיצו את התהליך האוליגרכי בשדה הקיבוצי ואת הדרכים בהן הכחיד את הדמוקרטיה, השוויון, האמון והיצירתיות, כולם מרכיבים ראשיים של תרבות הקיבוץ, כמפורט בפרק הבא.

חקר הקיבוץ לא חשף את בעייתיות הרוטציה שהגבירה אוליגרכיזציה

סטריזין דן בניווון הדמוקרטיה עקב הצלחה כלכלית וגודל (Stryjan 1989: 86-91), אולם הוא לא התייחס לגורם המנהיגות ולתפקידו הראשי בניווונה בשל תהליך אוליגרכיזציה, נהג כמו שאר חוקרי קואופרטיבים ודמוקרטיה תעשייתית.¹³ בעקבות חוקרי הקיבוץ הדומיננטיים, הוא האמין שתהליך כזה נמנע על-ידי הנורמה של רוטציה לפיה מנהלים בקיבוץ התחלפו כל כמה שנים וכך לכאורה לא נעשו לאוליגרכיה.¹⁴ אולם רוטציה אמיתית, כלומר שהמנהל חוזר לשורה ואיש השורה מחליפו, היתה רק בניהול זוטור בקיבוץ, כגון בריכוז ענפים וועדות משניות, ובחלק מדרגי הניהול הזוטור בא"פים; חזרה לשורה של מנהל שהתקדם לניהול הקיבוץ ואחר כך לניהול א"פ נעשתה נדירה עם הצלחת הקיבוצים וצמיחת הא"פים, ובייחוד אם נעשה לבכיר באחד הא"פים או ייצגם בארגון לאומי; אף אם חזר לשורה, הרי זה היה לרוב רק לשנה-שנתיים. ראשי א"פים ובכיריהם, חברי הנהלות הסוכנות וההסתדרות, שרי ממשלה, ח"כים ועסקנים אחרים אחזו במשרותיהם עשרות שנים וגם אם החליפו משרות אף פעם לא חזרו לשורה, רבים מהם נעשו לאוליגרכים שמרנים משרתי-עצמם כמו המנהיגים הראשיים, ואלה וגם אלה דיכאו חדשנים ובעלי חשיבה ביקורתית שביקשו לקדם את הגשמת האתוס הקיבוצי, דחקום לשוליים ולעזיבה בהתאמה לתיאוריית "עזיבה, מחאה ולויאליות" של הירשמן.¹⁵ הרוטציה היתה כביכול גורם שוויוני, מעודד מוסריות רבה של עסקנים בשירות הכלל, וחוקרי הקיבוץ ראו בה גורם ראשי להצלחתו, אולם בפועל היא היתה פרקטיקה שלילית שעודדה צירקולציה בין משרות ניהול של עסקנים שמרנים משרתי-עצמם, מעדיפי שיקולי כוח, יוקרה ופריבילגיות על טובת הכלל; גם אם חזרו מדי פעם לניהול קיבוצם, הרי כוחם, יוקרתם ושאר יתרונותיהם נבעו מהיותם קליינטים לויאליים לפטרונים המשכיים, ראשי א"פים או בכירים אחרים, ולכן

¹¹ רוזוליו 1975; חרמש 1975; א. כהן 1978; ר. כהן 1978; שפירא 1978, 1978/9, 1979, 1986, 1987; ברום 1986.

¹² לשם 1969; פדידה 1972; טופל 1979; Rayman 1981.

¹³ ראה: Russell & Rus 1991; Lafferty & Rosenshtein 1993; Heller et Al. 1998; Darr & Stern 2002.

¹⁴ רוזנר 1964; מגד וסובול 1970, 1993; Leviatan 1978, 1990; טופל 1990; עינת 1991; לוינתן 1992.

¹⁵ ביילין 1984; קינן 1989; כפכפי 1992, 1998; Near 1997; צחור 1997; אהרוני 2000; שור 2001. הירשמן ראה:

Hirschman 1970.

אופיינו כרגיל בשמרנות, אוטוקרטיה, מוסריות ירודה ומאקיאוווליזם כמו פטרוניהם.¹⁶ הרוטציה היא הסבר ראשי להצלחת המנהיגים הראשיים לשרוד בתפקידם כמחצית המאה, כיון שהיא הגבירה את ההשפעות השליליות של המשכיות-היתר של הבכירים על-ידי ניתוק סמכות מאחריות: הסמכות התרכזה אצל המנהיגים וראשי א"פים המשכיים אחרים, בעוד באחריות נשאו מנהלים ועסקנים קצרי-כהונה בדרגים בינוניים ונמוכים. מצב זה עודד ניהול שמרני, מועט-מעורבות בפתרון בעיות לוחצות ולא יוזם אלא רק מגיב, משמר מעמד על-ידי השתמטות ממטלות מנהיגותיות שבהן אפשר להיכשל, להפסיד יוקרה וכוח, ולעיתים אף את המשרה והמעמד הניהולי. כשמנהיגי תנועת הקיבוץ הארצי (להלן: קבה"א) מאיר יערי ויעקב חזן נקראו בוועידתה בשם הרוטציה לפנות את מקומם אחרי כשלושים שנה, ענה חזן למבקריהם בנוכחותי ש"מנהיגות לא עושים ברוטציה". אכן, מנהיגות שפותרת בעיות-יסוד באופן יצירתי מחייבת אופק זמן ארוך, כמו כל עיסוק יצירתי, כפי שהראה ז'וקס (Jaques 1990), וכמו כן אמון רב של מנהיגים שזמן ומוטיבציה הולמת נדרשים כדי ליצור אותו (Axelrod 1984). בהתאם לכך הספר יראה שהרוטציה הכחידה גילויי מנהיגות כזו, ניפתה משורות הניהול הקיבוצי חדשנים כשרוניים ובעלי חשיבה ביקורתית, ועודדה המשכיות-יתר אוליגרכית של ראשי א"פים ובכיריהם שכוחם גבר עקב החלשת הדרגים שתחתיהם על-ידי הרוטציה, ושמרנותם גרמה בריחת מוחות חמורה. הרוטציה חיבלה במאמצי מנהלים שניסו לפתור בעיות-יסוד על-ידי חידושים: כיוון שחידושיהם הבליטו את השתמטות הבכירים השמרניים ממשימות מנהיגותיות אלה, הם זכו פה ושם לשבחים אך בשם עקרון הרוטציה הבכירים עודדו את החלפתם כשהמנהלים כבר ידעו איזה בעיות קרדינליות יש לפתור בחידושים, כיצד לעשות זאת ובשל הצלחותיהם זכו לאמון ניכר הנדרש כדי להצליח בכך. אחר כך הם לרוב לא קודמו לעסקנות בא"פים הקרויה בלשון הקיבוצית "פעילות", נאלצו לרדת במעמדם, הפסידו את כוחם, נדחקו לשוליים ולרוב עזבו. לעומתם פחות-כשרון ו/או שמרנים ו/או מבקשי פריבילגיות שנעשו לנאמני הבכירים, זכו לקידום ל"פעילות", המשיכו בה זמן רב או המשיכו בצירקולציה בין משרות ניהול בחסות בכירים, זכו לפריבילגיות שהיו לסמלי סטטוס כגון רכבים "צמודים", וכך צברו כוח, יוקרה והון בלתי-מוחשי אחר שעשו אותם לא פעם לאוליגרכים מקומיים, שליטי קיבוציהם בפועל דרך פטרונאז' על מנהלי הקיבוץ המתחלפים.

מחקרי הקיבוץ החמיצו זאת: סקרי הסוציולוגים לא שאלו על כך, ואילו מעט האנתרופולוגים שחשפו אוליגרכים מקומיים ואת הפטרונאז' על מנהלי הקיבוץ, לא חשפו את מעמדם השברירי של המנהלים ושל "פעילים" בדרגים זוטרים עקב התלות בבכירים לקיום מעמדם הניהולי בצירקולציה, וכן החמיצו ששיטת הרוטציה הרתיעה כשרוניים מתפקידי ניהול. תופעת סירוב כשרוניים למלא תפקידי ניהול הידועה כ"עזיבה פנימה" אמנם נחקרה (עמעד ופלגי 1986), אולם היא לא נקשרה להשפעות הרוטציה ולכן לא הוסברה נכון, בין השאר בשל התעלמות מאתנוגרפיות שחשפו את כשלי הרוטציה, ומפרסומים ביקורתיים על "פעילים" צירקולציוניים שרבו בעיתונות הקיבוצית משנות ה-70 ואילך ועוד יפורטו.

הוכחות היסטוריות ונוכחיות לכשלי נורמת הרוטציה

שיטת הרוטציה, כלומר זמן קצר קצוב מראש בתפקידי סמכות, נוסתה כבר בפוליס האתונאית לפני 2,500 שנה, בסין הקיסרית במשך כ-650 שנה (1300-1949), במשטרים הנשיאותיים של אמריקה הלטינית, בצבא האמריקני ובצה"ל, וחוקרים רבים, ובמיוחד חוקרי מנהיגות צבאית מודרנית שיש בה דמיון ניכר לקיבוצית, חשפו כשלים מבניים של השיטה. קוצר הכהונה נועד למנוע צבירת כוח והון מוחשי ובלתי-מוחשי פן יעניקו למנהיג יכולת למנוע את החלפתו, אולם קוצר זה הוא מיטת סדום לחדשנים, מדכא רצון

¹⁶ ראה במחקרי ארגונים: Dalton 1959; Jay 1969; Jackall 1988; Kets De Vries 1993; Scharfstein 1995.

לנסות לפתור בעיות-יסוד בשינויים רדיקליים שנדרש זמן רב כדי לגבשם, לשכנע בהם את הסגל והציבור, לבצעם ולהתגבר על הבעיות שייווצרו. באתונה נקצבה שנה אחת, באימפריה הסינית נקצבו שלוש שנים, ונשיאי אמריקה הלטינית הוגבלו, וחלקם מוגבלים גם היום, לכהונה אחת של ארבע, חמש או שש שנים.¹⁷ בסין אף הוחלשו קציני המחוז הרוטציוניים על-ידי "הצנחתם" למרחק של לפחות 265 ק"מ ממקום הולדתם. עקב כך הם לא פתרו בעיות וניהולם היה גרוע, בלתי-יעיל ובלתי-אפקטיבי, סבל מחוסר נסיון וידע מקומי, כמו בא"פים הקרויים מפעלים אזוריים (להלן: מפא"זים. שפירא 1987). קצינים אלו שמונו לתפקידם לפי בחינות ידע בכתבי קונפוציוס, מצאו עצמם חסרי-אונים לקדם מטרות ציבוריות ופנו לקידום מטרות אישיות; השחיתות היתה כה נפוצה עד שהיו תקופות בהן רובם לא סיים כהונה עקב העמדה לדין.¹⁸ זה איננו מקרי: כבר אריסטופנס, המחזאי האתונאי הידוע, תיאר את המנהיגות הרוטציונית של עירו כ"שלטון המעל והבליעל... מנהיגות היא עניינם של הבורים הגמורים ושל הנחותים שבמנוונים" (פוקס 1976: 56). הרוטציה הכשילה גם מנהיגות בצבאות מודרניים; ד"ר ואל"מ (מיל). וולד (1987: 158-9) טען: "בניגוד לכל הגיון הרוטציה הפכה להיות ריטואל מקודש הנשמר בקנאות כיון שהוא משרת את צורך הקידום; ... גדלים אפוא כתוצאה מכך קצינים בכירים חסרי כל ידע בטקטיקה, ללא כושר מצביאות ופיקוד וללא ניסיון פיקודי של ממש, ... וכך הפכה הרוטציה אמצעי ומנוף לקידום של קצינים לא מקצועיים, לא מומחים ולא מנוסים...". כשלוש צבא ארה"ב בוייטנאם הוסבר על-ידי גבריאל וסאוואגי (Gabriel & Savage 1981) ברוטציה, ולפי הנדרסון (Henderson 1990) הרוטציה יצרה לארה"ב "צבא חלול", חסר יחידות לחימה אפקטיביות, כי בין חייליו וקצינים המתחלפים לא נוצרו אמון וסולידריות. במחקריהם של גאסט (Guest 1962), גבארו (Gabbro 1987), שפירא (1987) ואופלטקה (2002), נמצא כי למנהלים חדשים, ובמיוחד ל"מוצנחים" מבחוץ, תופעה שלווית לרוטציה, נדרשו שנים לבנות אמון ויחסי עבודה חיוביים עם המועסקים, ללמוד את בעיות-היסוד, לגבש פתרונות חדשים, לשכנע בהם את הסגל ולהגשימם. הרוטציה מפחיתה מאד נכונות להשקיע שנים בכך, הן משום שהיא גורמת ספקות האם יספיק הזמן כדי להצליח בחידוש, והן משום שאת פירות ההצלחה יקצור מישהו אחר.

למרות שהחוקרים הסבירו את כושר ההסתגלות, החדשנות וההצלחה של הקיבוצים בשיטת הרוטציה, הם לא התייחסו לספרות הנ"ל, כולל מי שחקרו רוטציה (הערה 14 לעיל). מחקריהם היו כמותיים בלבד והיא נחקרה רק בניהול קיבוצים, לא בא"פים, וכך לא נחשפו הפרתה על-ידי בכיריהם והפרת מטרותה על-ידי צירקולציה בדרגי-ביניים, לא כשלי ה"הצנחות" לא"פים שנלוו לצירקולציה (שפירא 1987), לא חיזוק כוח הבכירים על-ידי רוטציות הזוטרים, לא שליטת ראשי הא"פים ב"פעילים" על-ידי פריבילגיות ולא תלות המשכיות ה"פעילים" בפטרונאז' שמרני של ראשי א"פים. ככלל ממצאי אנתרופולוגים והיסטוריונים ביקורתיים לא שימשו את שאר החוקרים לחשיפת כשלי קריירות הניהול הצירקולציוניות. כך לא נחשף שהצירקולציה כללה חזרה מדי פעם לניהול הקיבוץ, אך כיון שחזרה זו היתה לרוב רק תקופת המתנה ל"פעילות" הבאה, היא לא עודדה גילוי מנהיגות בפתרון בעיות-יסוד. חלק מהחוזרים אף העדיפו תפקיד זוטר או אפילו חזרו לשורה וסירבו למשרת ניהול כדי שלא תהיה בעיית החלפה לכשתוצע להם "פעילות" (פדידה 1972: 89), ומאותו טעם גם מנהלי קיבוץ ראשיים סירבו להארכת כהונה. לכן גם אם רבו בקיבוץ מנהלים כשרוניים, בשל "עזיבה פנימה" ניהולו אוייש על-ידי פחותי-יכולת, הבעיה שהעלה כבר אריסטופנס (ראה פרקים 17-12). ל"עזיבה פנימה" גרמה גם בעייתיות שחרור מתפקיד לצורך "פעילות" לפני תום

¹⁷ אתונה: Burn 1975; Bowra 1971; פוקס 1976. סין ראה בהערה הבאה; אמריקה הלטינית: Davis 1958; Mainwaring 1990; Linz 1990; Sanders 1989.

¹⁸ פנייה למטרות אישיות: Hirschman 1982. על סין: Chang 1955; Chow 1966; Folsom 1968; Watt 1972.

הכהונה ומינוי מחליף: בקשת השחרור גונתה כקרייריזם וגרמה רכילות ואף ביקורת גלויה, אם כי רבים לא הצביעו נגדה באסיפה הכללית בשל חשש מכוחו של המבקש.¹⁹ ארגמן (1997) מצא שבנושאים אישיים כאלו רוב משתתפי האסיפה נמנעו מהצבעה; להימנעות גרמו גם נוהג ההצבעה הגלויה, בהרמת ידיים, שכן בויכוח המר שהתפתח לא פעם במקרים כאלה, תמיכה בצד האחד היתה עלולה לגרום משבר ביחסים עם חברים מהצד השני, ולעומת מחיר זה, השפעת ההצבעה בטווח ארוך היתה לרוב אפסית: מי שלא שוחרר ל"פעילות" אחת, שוחרר זמן-מה אחר כך לאחרת, אז מה טעם להצביע נגדו ולהסתכסך עימו? הרוטציה שהפכה לצירקולציה עודדה מוסריות ירודה בניהול ומנהיגות, העדפת האינטרס האישי על הציבורי. כפי שחשף בנפילד (Banfield 1958) ואחרים איששו (עוד יפורט), מוסריות ירודה פוגעת באמון הציבור שמגלה את התחמקות המנהיג מהתמודדות עם בעיות ראשיות קשות, הסתרת כשלונותיו ו/או הטלת האשמה על אחרים, הסתת יעדי הארגון הממשיים למטרות אישיות לפי "חוק הברזל" המיכליאני, וכיו"ב. אולם כוחו של מנהיג מצליח ותיק לא בהכרח נפגע מאבדן האמון, שכן הוא מבוצר על-ידי תמיכת נאמניו בדרגי-הביניים שזוכים לפריבילגיות ונהנים מריבוי סמכויות ושליטה בתגמולים ועונשים, בקידום או הורדה בדרגה ובפיטורים. ראשי א"פים השתמשו באמצעים אלה לשליטה ב"פעילים" ובשכירים כאחת, אך אם זה היה אולי לגיטימי לגבי שכירים, לא כך לגבי "פעילים" שכחברי קיבוץ וכחלק מבעלי הא"פים היו זכאים לשיתוף דמוקרטי מבוסס-אמון בניהולם. כיון שהרבה מה"פעילים" היו גם המנהיגים-בפועל של קיבוציהם, ברור שאי אפשר להסביר את אופן מנהיגותם בקיבוצם ואת הדינמיקה שיצרו בו מבלי לחשוף את השפעות השימוש באמצעי-שליטה נוגדי האתוס הקיבוצי בא"פים. מחקרי הקיבוץ לא שעו לבעיה זו, וגם משום כך החמיצו את חשיפת גורם המנהיגות בשדה הקיבוצי, למרות ששפע ספרות מוכיח את תפקידו המכריע של גורם זה בדינמיקה של תנועות חברתיות וארגונים גדולים.²⁰

החמצת בעיית האמון ומוסריות המנהיג בארגוני עבודה דמוקרטיים (אע"דים)

מדען המדינה ברנס (Burns 1978) הצביע על תלות האפקטיביות של דמוקרטיה במנהיגים מחוללי שינויים רדיקליים (Transformational) כאשר כאלה הכרחיים לפתרון בעיות-יסוד שפוגעות באינטרסים ומטרות ציבוריות חיוניות. חוקרי ארגונים ומנהלים מנוסים כאחת הצביעו על הצורך באמון הדדי רב בין מנהיגים טרנספורמטיביים למונהגים על מנת להתגבר על קשיי הכנסת שינויים רדיקליים, ועל כך שאמון רב דורש מוסריות רבה של מנהיגים, העדפה ברורה של האינטרס הכללי על האישי.²¹ ברור, כפי שגם ממצאי יאששו, שהתנועה הקיבוצית לא היתה מתגברת על המכשולים העצומים שעמדו בפניה ללא מנהיגים רמי-מוסר רדיקליים שזכו באמון רב של חבריה. אולם המשכיות היובל של מנהיגיה הראשיים, השמרנות והשמאלנות שנקטו להגנת מעמדם מסוף שנות ה-30' (פרק 10), כארבע עשורים לפני היעלמותם ושיא הצלחת המערכת הקיבוצית, יראו ירידה מוסרית ויעלו את השאלה איך הושגו הצלחותיה בסביבה משתנה במהירות תוך גידול עצום בלא מנהיגות רמת-מוסר? האם ביאור החברה הייחודית הזו יכול לחשוף את סודות מכלול בעיית האמון והמנהיגות בארגוני עבודה, כך שישתנו רעיונות-יסוד על ניהול דמוקרטי והוא יהיה לצורת ארגון בר-תקיימא, בכיוון שעליו הצביעו לאחרונה חוקרים ומנהלים?²²

¹⁹ וילן 1993: 8-247. לדוגמא במקרה של מנהיג "תנועה" ראה: כפכפי 1998: 30.

²⁰ עברית (בלי ספרות הקיבוץ שעוד תידון): זיו 1988; אופלטקה 2002. לועזית: Guest 1962; Jay 1969, 1972; Downton 1973; Greenleaf 1977; Geneen 1984; Harvey-Jones 1988; DePree 1990; Graham 1991; Sergiovanni 1992; Terry 1993; Kouzes & Posner 1993; Brumann 2000; Guilianni 2002.

²¹ ראה הערה קודמת וכן: Ouchi 1981; שפירא 1987; O'Toole 1999; Shapira 2001.

²² Whyte & Whyte 1988; Morrison 1991; Semler 1993; Cloke & Goldsmith 2002; Sen 2003.

העניין הגובר במרכיב האמון כגורם ראשי בהתנהלות ארגונים וחברות,²³ לעומת חסרוננו במחקר ארגוני עבודה דמוקרטיים (אע"דים בקיצור), מדגיש החמצת מרכיב זה, החמצה שבעטייה גם מחקר הקיבוץ נותר בלתי-רלוונטי לרעיונות-יסוד חדשים כאלה. אע"דים הוא מונח נכון יותר מהמונח "ארגוני ניהול-עצמי" של סטריזין, משום שהוא מצביע על המאפיין התרבותי הראשי של ארגונים אלה, דמוקרטיה סולידרסטית, רבת-אמון שאיננה נזקקת לכוחות שוק ואוטוריטה היררכית כדי להניע אנשים להשתתף בארגון ולמלא באופן אפקטיבי את תפקידיו. את מקומם של כוחות אלה ממלאים אמון רב בין מונהגים למנהיגים רמי-מוסר מעדיפי אינטרסי הכלל, אמינים, מוכשרים ואפקטיביים, ודמוקרטיה אפקטיבית, קבלת החלטות שיתופית, כפי שהיה בתחילה בקיבוצים, כזו שמגינה על אינטרסי הציבור בין השאר על-ידי החלפת מנהלים כושלים או שהפכו למשרתי-עצמם. השלמת ההסבר של סטריזין על-ידי עיון בשאלות האמון, המנהיגות והדמוקרטיה שיסביר את היעלמותם של מאפיינים אלו בחברה הקיבוצית ואת שקיעתה, עשוי להסביר באופן שלם הרבה יותר מדוע למרות הצלחות של אע"דים רבים בארץ ובעולם נוסף על הקיבוצים (כגון למשל אגד ודן), נותרו ביורוקרטיות מעוטות-אמון, שחולאיהן הקשים והבלתי-פתירים תועדו בספרות נרחבת, הצורה הארגונית ההגמונית בארגונים גדולים.²⁴

הגמוניה נמשכת זו מעוררת שאלה מטרידה עבור כל מי שמאמין בדמוקרטיה: מדוע הדמוקרטיה היא המשטר המועדף בניהול מדינות וקהילות אך לא בארגוני עבודה? האם אי-אפשר לעצב אע"דים כך שלא תתנוון בהם הדמוקרטיה ולא תאבד להם היצירתיות עם ההצלחה והגודל, וכך יוכלו לרשת כצורת ארגון הגמונית את הביורוקרטיה בקהילות וארגונים ולבלום את ניוון הדמוקרטיה במדינות המפותחות עליו הצביע פינברג (Feenberg 1995)? פינברג טען שניהול בלתי-דמוקרטי של ארגוני המדינות המפותחות הוא עקב אכילס של הדמוקרטיה שלהן, והוא הסביר את ההגמוניה שלו בהתאמת הטכנולוגיה המודרנית לניהול אוטוקרטי, "אם כי בקונטקסט חברתי אחר היא יכולה להיות מופעלת לא פחות טוב באופן דמוקרטי" (Ibid: 4). יצירת קונטקסט חברתי כזה מצריכה יצירתיות שהגודל נוטה לדכא, לפי התיאוריה של סטריזין, ונטיית הטכנולוגיה המודרנית היא לעודד ארגונים גדולים, כך שגם היא דוחפת אע"דים לניוון הדמוקרטיה ואבדן היצירתיות הנדרשת למציאת פתרונות שימנעו ניוון זה.

לכאורה אם כך אי-אפשר למנוע שאע"ד מצליח ייכשל עם גידולו ופיתוחו הטכנולוגי, וכדי לשרוד יאלץ להפוך לפירמה רגילה. אולם סטריזין וספרות האע"דים התעלמו מגורם המנהיגות, מ"חוק הברזל" ומשאר הסברי נטיית מנהיגות המשכית להתנוון ולהפוך אוליגרכית ושמרנות, וכך הוחמץ גורם חשוב לא פחות מהטכנולוגיה והגודל לניוון היצירתיות והדמוקרטיה באע"דים, גורם שגם הקיבוץ לא פתר אלא חלקית, כפי שאראה. ממשיכי מיכלס חשפו עוד גורמי ניוון: לנסקי (Lanski 1966) והאריס (1991: 211-19) מצאו שצבירת הכוח של מנהיג מצליח גוררת תהליך מגביר עצמו של אי-שוויון: כוחו מעודד הוספת פריבילגיות לו ולנאמניו, הן הופכות לסמלי-סטטוס ומגבירות יוקרה שמחזקת את כוחו, תוספת הכוח גוררת ניכוס פריבילגיות נוספות, וחוזר חלילה עד שהניכוס נעשה יקר מדי. הירשמן מצא (Hirschman 1970) שמנהיג מקדם נאמנים חסרי חשיבה ביקורתית ומונע קידום ותגמולים, דוחק לשוליים ומוריד בדרגה עד שיעזבו את הרדיקלים והביקורתיים שמציעים פתרונות חדשים לבעיות ראשיות, וכאשר הוא מוחלף מחריפות הבעיות שהזניח, שכן יורשו שאמור להתמודד עימן, הוא כרגיל נאמנו חסר החשיבה ביקורתית, ובשל לקות

²³ בארגונים ראה סקירות: Hosmer 1995; Korczynski 2000; Noteboom 2002; Kramer & Cook 2004. בחברות: Putnam 2000; Seligman 1997; Govier 1997; Misztal 1996; Fukuyama 1995.

²⁴ הקלאסיים הם: Selznick 1949; Roy 1952; Gouldner 1954, 1955; Parkinson 1957; Dalton 1959; Peter & Hull 1969; Jay 1969; Presthus 1964; Crozier 1964.

זו שגרמה לקידומו, הוא נכשל עוד יותר. לפי המבריק ופוקוטומי (Hambrick & Fukutomi 1991) לאחר 6-11 שנים בראשות פירמה גדולה מנכ"ל נכנס לשלב האי-תפקוד השמרני, ולמניעת נזקי אי-תפקודו נהוג לעודד את פרישתו על-ידי הטבות נדיבות הידועות כ"מצנח זהב" (Vancil 1987). לפיכך בלי אמצעי שיגביל את המשכיות המנהיג, צפוי ששליטתו האוליגרכית השמרנית חסרת התפקוד המנהיגותי תימשך שנים רבות עם תוצאות שליליות ביותר, לפי אמרתו הידועה של הלורד אקטון (Acton) על הכוח שמשחית ככל שהוא רב יותר שאותה אישש קטס דה-פריז (Kets De Vries 1993). שליטה אוליגרכית לא רק מקפדת דמוקרטיה, אלא גם יעילות, אפקטיביות, אמון, יצירתיות ומוטיבציה לתרום ליעדי הכלל; היא מעודדת פתרונות מפחתי-אמון ומנפה כשרונות יצירתיים שמסוגלים להציע פתרונות דמוקרטיים מגבירי-אמון, יעילות ואפקטיביות. אע"ד גדול שהצליח אך מנהיגותו התנוונה והוא נעשה לא-אפקטיבי והפסדי, שורד לא פעם על-ידי החלפת היורש חסר החשיבה הביקורתית במנהל כשרוני מבחוץ האמון על שליטה היררכית ושימוש במנגנוני שוק, ובאמצעות שלל האמצעים שאלו מעמידים לרשותו, הוא מחזיר את הארגון לרווחיות, אך כביורוקרטיה חסרת שוויון, שיתוף ודמוקרטיה.²⁵

שקיעה ותחיה בקיבוצים וקואופרטיבים

חוקרי אע"דים, פוסט-מודרניסטים ומבקרים אחרים של המודרניזם, לא נתנו פתרון חיובי כלשהו לתסריט מטריד זה, ואיש לא הציע שיטות חדשות להחלפה דמוקרטית של ראשי אע"דים מצליחים בזמן הנכון, לפני שהיא נעשית בלתי-אפשרית בשל הכוח הרב שצברו. במחקרי בא"פים ובקיבוצים עליהם מבוסס הספר, נמצא כי פתרונם לבעיה, רוטציה, נכשל, וכמו באע"דים אחרים המשכיות-יתר של מנהיגים ותיקים שמרניים דיכאה יצירתיות לא רק בא"פים אלא גם בקיבוצים, עוקרה הדמוקרטיה ונפגעו מאד האמון והסולידריות תוך ניפוי הירשמוני של חדשנים כשרוניים יצירתיים, כפי שיפורט. לפיכך גורם או גורמים נוספים חייבים להסביר כיצד למרות כשלון זה של פתרונם, הקיבוצים המשיכו להצליח עוד ארבעה עשורי שנים שעה שהמנהיגים הראשיים ההמשכיים הפכו שמרנים משרתי-עצמם ולא תפקדו. בקיבוץ כוכב הותיק (נוסד בשנות ה-20), מצאתי התחדשות היצירתיות בשנות ה-50-60, כשנכנסו לניהולו צעירים שאימצו פתרונות חדשים רדיקליים, מנוגדים לכיוון שהתוו ותיקו. פתרונותיהם היצירתיים חידשו את אמון חבריו במנהיגותו, הגבירו שוויונות וסולידריות, הויכוחים סביבם והצלחתם החיו חלקית את הדמוקרטיה והושגו הצלחות כלכליות וחברתיות שבעטיין קיבוצים אחרים חיקו אותן. אולם הרוטציה הצליחה עד מהרה לפחת את מעמד החדשנים ולדחוק אותם לשוליים וחלקם לעזיבה, שכן הם לא התקדמו לניהול א"פים לאחר שסיימו כהונה בניהול הקיבוץ, או שלא הצליחו ב"פעילות" בשל ממונים שמרניים, וחזרו במהרה לדרג זוטר בקיבוץ. לעומת זה נאמני המנהיגות הוותיקה השמרניים עשו בחסותה קריירות נאות בא"פים או בצירקולציה בין "פעילות" לניהול הקיבוץ, כשהביולוגיה פעלה על קודמיהם הם ירשו את מנהיגות הקיבוץ בפועל ודיכאו חדשנים; היצירתיות נעלמה, השמרנות השתלטה שוב, ופחתה ההסתגלות לשינויי הסביבה ועימה הרווחיות. הקואליציה המדעית הדומיננטית בחקר הקיבוץ התעלמה מממצאים אלו,²⁶ למרות שיש בכוחם להסביר הן את הצלחת הקיבוץ בשנות ה-70-60, למרות מנהיגיו הראשיים הלא-מתפקדים, והן את השקיעה והמשבר שלו לאחרונה, לאחר שנפו או נדחקו לשוליים חדשני דור ההמשך. כמו כן ספרות הקיבוץ תיארה את המנהיגים המצליחים ככריזמטיים, אך בכוכב בלטו דווקא מנהיגים טרנספורמטיביים (Transformational) בנוסח ברנס (Burns 1978), אשר

²⁵ Cannella & Lubatkin 1993; Chung et al. 1987; שפירא 1987; Gouldner 1954, 1955
²⁶ על קואליציות כאלו: Collins 1975: Chap. 9. על זו של הקיבוץ והתעלמותה: Shapira 2005.

בשונה ממנהיגים כריזמטיים לא הציעו פתרונות שהמונהגים נדרשו להאמין בהם בלי להבין את הגיונם, אלא דווקא העצימו את המונהגים ועודדו שימוש בכישוריהם לפתרון-בעיות יצירתי באופן דמוקרטי.²⁷

ממצא חשוב לא פחות היה שהחידושים היצירתיים של מנהיגים אלה יושמו בהצלחה משום שמנהיגיו הוותיקים והשמרניים נשארו גבוהי-מוסר ונאמני הדמוקרטיה ולא השתמשו בכוחם הרב על מנת לחסום שינויים באופן לא-דמוקרטי כפי שהיה בקיבוצים שמרניים יותר (פרקים 15-12). בקיבוצים אלה מנהיגות ותיקה ירודת-מוסר כן השתמשה בכוחה, שנבע מהמשכיותה במשרות א"פ רמות או בצירקולציה בין לבין ניהול הקיבוץ, כדי לחסום שינויים ולדכא חדשנים שניסו לקדם אתוס קיבוצי על-ידי חידושים. בכל הקיבוצים הללו נעלמו כמעט כל מרכיבי התרבות הקיבוצית לעומת כוכב שבו רק חלקם נעלמו.

המוסריות הרבה של מנהיגויות ותיקות והמסורת הדמוקרטית שהן יצרו בקיבוצים כמו כוכב, יחד עם עליית רדיקלים צעירים לניהולם ומאמציהם לקדם את הגשמת האתוס הרדיקלי הקיבוצי עליו התחנכו, יכולים להסביר את תחיית שנות ה-60-70 שהתרחשה בעשור הרביעי והחמישי של הקיבוצים הוותיקים, בדומה לתחיית הקואופרטיבים הקנדים שחקר סטייבר (Staber 1989): כמו במקרה שהוא חקר תחייה זו הופיעה במידה וקיבוצים התגברו על "משבר אמצע החיים" של העשור השני והשלישי לקיומם.²⁸ נראה אפוא כי התגברות שמרנות המנהיגות הותיקה והירידות תפקודה שהחלו בסוף שנות ה-30 עקב המשכיות-היתר שלה (פרקים 10-11), דיכאו יצירתיות בקיבוצים בשנות ה-40-50, גרמו ל"משבר אמצע החיים" שעליו הצביעו כמה חוקרים,²⁹ ואז הופיעו רדיקלים בני הדור החדש שהחזירו חיוניות לקיבוצים על-ידי פתרונות יצירתיים. אבל כיצד הם הצליחו בכך למרות שמרנות המנהיגים אדירי-הכוח וההשפעות השליליות של חיקוי הסביבה הרכושנית בא"פים הגדולים והחזקים? האם גורמים אלו מסבירים את העובדה כי הצלחותיהם היו נדירות יחסית והיצירתיות נעלמה במהרה שוב, בעוד שחידושיהם האריכו את תקופת ההצלחה הארגונית והכלכלית של הקיבוץ וכך נדחה המשבר עקב האוליגרכיזציה של מנהיגויות הקיבוצים והא"פים עד לעשור השביעי של הקיבוץ? למה חיקו רוב הקיבוצים את החידושים הללו בתקופת התחייה ואף אימצו נורמות שצמצמו את פריבילגיות ה"פעילים", למרות הדומיננטיות בשדה הקיבוצי של הא"פים וה"פעילים" השמרניים? האם הסבר של התפתחות מורכבת זו יכול להוביל לפרדיגמה חדשה שמשלבת בהסבר השדה הקיבוצי א"פים וקיבוצים, מתקנת את חיסוריו של סטריזין ומספקת מודל חדש שמצביע על פתרונות שיכולים להפוך אע"דים מ"ארגונים בלתי-אפשריים" כפי שקרא להם סטריזין, לחלופה אטרקטיבית לארגונים ביורוקרטיים?

הן הקואליציה המדעית הדומיננטית בחקר הקיבוץ, הן מבקריה והן סטריזין החמיצו את סודות התרבויות היצירתיות, הדמוקרטיות ורבות-האמון שעשו את המערכת הקיבוצית לאפקטיבית, יעילה ומסתגלת לשינויי הסביבה למשך זמן כה רב: מנהיגים טרנספורמטיביים שנשארו גבוהי-מוסר כראשי קיבוציהם גם אחרי שהפכו לאוליגרכים שמרניים כראשי א"פים, ומסורת של דמוקרטיה מתפקדת היטב בקיבוציהם שמנהיגים אלה עיצבו והודות לה נתאפשר למנהלים חדשים רדיקליים לחדש את היצירתיות למשך זמן ניכר, עד שדוכאו על-ידי הרוטציה וירשיה השמרניים של המנהיגות הותיקה. הסיבה הראשית להחמצות אלו היתה אי-חקירת הא"פים והשפעותיהם על השדה הקיבוצי, וסיבה שניה היתה ההתעלמות מאתנוגרפיות ביקורתיות שחשפו דומיננטיות מקומית בקיבוצים של "פעילים" או "פעילים"-לשעבר

²⁷ ספרות הקיבוץ: Rayman 1981: 268; ארגמן 1997: 216; Ben-Rafael 1997: 45; רוזוליו 1999: 23. על שוני

מנהיגים כריזמטיים מטרנספורמטיביים ראה פרק 9, וכן: Beyer 1999; Barbuto 1997.

²⁸ ראה תמיכה בממצאים על קואופרטיבים צרפתים של Estrin & Jones 1992.

²⁹ רוזוליו 1999; Near 1997; שלם 2000.

שמרנים, נאמני ראשי ה"תנועות" או ראשי א"פים אחרים שנעשו פטרונים מקומיים ושלטו בקיבוצם על-ידי הפטרונז', או פטרונז' ושליטה כזו של מנהלי מפעלים עתירי-שכירים המשכיים (קרסל 1971, 1974). סיבה שלישית היתה השוני הקיצוני במידת היצירתיות בזמנים שונים ויחידות שונות בשדה הקיבוצי עקב מאבקי תרבויות בין הא"פים לקיבוצים, וסיבה רביעית היה הבלבול בספרות בין מנהיגות כריזמטית לטרנספורמטיבית. סיבה חמישית היתה ההתעלמות מגורם המנהיגות ונטייתה לאוליגרכיזציה כמו שאר חוקרי אע"דים,³⁰ וסיבה שישית היה הפירוד בין דיסציפלינות שמנע שימוש בידע של האחת על מנת להפרות את המחקר באחרות (ראה Wallerstein 2004). סיבה שביעית היתה העדפת חוקרים לקדם את הקריירה האקדמית שלהם על פני המאמץ לקדם הבנה מדעית של הקיבוץ (Shapira 2005).

האנתרופולוג המרסלי (Hammersley 1992) הצביע על העבר הלא-מזהיר של המחקר האתנוגרפי בפיתוח תיאוריות חדשות. אולם בהתאמה לתפיסות חיוביות יותר של אנתרופולוגיה ארגונית,³¹ על-ידי שימוש באתנוגרפיות הרבות שעשיתי במשך עשרות שנים בשני חלקי החברה הקיבוצית, בסיוע המחקר הרב של חברה זו ונסיוני הרב בניהול בקיבוץ, ובעזרת הידע של אנתרופולוגיה ארגונית, מחקרי מנהיגות רמת-מוסר ומחקרי אמון שעל שלושתם פסחו חוקרי הקיבוץ והאע"דים, אסביר את הצלחתו ודעיכתו של הקיבוץ תוך תיקון חיסוריו של סטריז'ן והצבעה על תיאוריית קיבוץ חדשה שמובילה למודל של אמון רב ומנהיגות שיציע כיוון פתרון אפשרי לנטייה האוליגרכית של מנהיגים המשכיים ולגורמים שמגבירים אותה. אבן-הפינה של תיאוריה זו היא בחירתם והחלפתם של מנהיגים באופן שמעודד דמוקרטיה סולידריסטית, אמון ויצירתיות, ומעלה מנהיגים שיכולים ורוצים למנוע את נטיית האע"דים לחקות פירמות קפיטליסטיות עם הצלחתם וגידולם, ולהיכשל יותר מפירמות כאלו בתקופות נסיגה כלכלית, עוד אחד מממצאיו החשובים של הירשמן (Hirschman 1984). מנהיגים כאלה בראש אע"דים גדולים עם ארגון פדרטיבי שיבטיח את הקוטן בתוך הגודל ויתרום לעידוד היצירתיות, יוכלו להפכם לברי-קיימא ולחלופה אטרקטיבית לבירוקרטיה כפייתיות המבוססות על כוחות שוק ואוטוקרטיה היררכית. הצעתה של תיאוריית אע"דים חדשה וטובה יותר חיונית ליצירתן של חלופות צודקות ואפקטיביות יותר מהבירוקרטיה הכפייתיות הנוכחיות, שכאמור מחקרים קלאסיים בשפע תיעדו את ריבוי המגרעות המובנות בהן. אולם ללא פרספקטיבה תרבותית שחושפת את מרכיבי תרבויות הקיבוצים שהובילו להצלחתם, ההגיון שמאחורי הצעה זו והפוטנציאל שלה להוביל לאע"דים ברי-קיימא יישארו מעורפלים. בייט (Bate 1997) הצביע על ארבעים שנה של הפרדה בין אנתרופולוגי ארגוניים לשאר חוקריהם. מחקרי הדמוקרטיה התעשייתית שנזכרו לעיל, דבקו כמו סטריז'ן בשאר חוקרי הארגונים והתעלמו מממצאיה האנתרופולוגיים הארגוניים, לפיכך חסרה להם פרספקטיבה תרבותית. אם כן, הצעד הבא לקראת הבנת הקיבוץ והצעת מודל חדש לאע"דים ברי-קיימא הוא הסתכלות עליו מפרספקטיבה תרבותית.

³⁰ ראה מקורות בהערות-שוליים 13 וכן: Russell 1995; Darr & Lewin 2001; Sen 2003. נושא המנהיגות מופיע רק אצל קלוקה וגולדסמית' (Cloke & Goldsmith 2002) אך בלי בעיית הנטייה האוליגרכית.

³¹ James et al. 1997; Bate 1997; Linstead et al. 1996; Martin 1992; Czarniawska-Joerges 1992.

2. פרספקטיבה תרבותית של הקיבוץ

פרספקטיבה תרבותית של הקיבוץ מחייבת קודם כל להבהיר את מושג התרבות, כיוון שחקר תרבויות אמנם הפך לתחום עניין מרכזי של דיסציפלינות רבות בעשורים האחרונים, אך עדיין אין קונסנזוס בנוגע למשמעות מושג התרבות. לפי גירץ (Geertz 1973) תרבויות הן מבני משמעות ששולטים בהתנהגות אנושית, בעוד לפי האריס (Harris 1990) ווהאן (Vaughan 1996) תרבויות הן מצבורי פתרונות מעשיים לבעיות קיומיות. בורדייה (Bourdieu 1990: 86) מקשר בין תפיסות אלו וטוען שתרבויות הן "מערכות סמליות [ש]חבות את הקוהרנטיות המעשית שלהן – כלומר, מחד גיסא את אחדותן וסדירותן, ומאידך גיסא את דקדקנותן הטורדנית, אי-סדירויותיהן ואף חוסר-הקוהרנטיות שלהן... הטבעות ביסוד התהוותן ותפקודן – לעובדה שהן עצמן תוצר של נוהגים שיכולים למלא את הפונקציות המעשיות שלהם רק במידה שהם מיישמים... עקרונות שאינם רק קוהרנטיים... ותואמים לתנאים האובייקטיביים – אלא גם מעשיים... קלים לשליטה ולשימוש, משום שהם נשמעים להגיון כלכלי 'טהור'". אולם לגבי תרבות ארגונית הראה פראו (Perrow 1970) שמה שמעשי וכלכלי לארגון אחד, עשוי להיות חסר-הגיון לארגון אחר שמטרותיו זהות אך הוא שונה באסטרטגיה, בטכנולוגיה, בנישת השוק, בוותק העובדים, בכישוריהם ועוד (כנ"ל מצאו (Cappelli & Crocker-Hefter 1996). הותירן (Hawthorn 1991) מחזק זאת: לרוב יש חלופות לכל פתרון ארגוני שנבחר לפי הגיון מעשי או אחר, ולאילו יש הגיון שונה שלרוב נשכח משנדחו על-ידי הפתרון שנבחר. אולם, ההגיון שבבחירת פתרון מסוים משתנה עקב היצירתיות של הפעולה האנושית עליה הצביע ג'וס (Joas 1996): חלופה שהיא בלתי-הגיונית בידע, בכלים, בטכנולוגיה ובצורת הארגון המקובלת, הופכת להגיונית כאשר נוצרים ידע, כלים, טכנולוגיות וצורות ארגון שמתגברים על המגבלות הישנות. יצירתיות היא רלוונטית במיוחד עבור חברות קומונליות שניסו להפוך רעיונות אוטופיים נעלים למציאות משופרת על-ידי יצירת תרבויות חדשניות, אבל רק בתיאוריית סטריז'ן (Stryjan 1989) יצירתיות היא גורם ראשי. חברות קומונליות שולטות כמעט בכל היבטי החיים של חבריהן, בדומה למוסדות טוטליים כפי שהסבירם גופמן, אך משום שבניגוד למוסדות כאלו חבריהן חופשיים לעזוב כרצונם, הן צריכות למשוך אליהן חברים ולמנוע נטישה על-ידי מתן תגמולים בהווה בצד הסיפוק מהמאמץ להגשים חזון נעלה, לדאוג לסולידריות ביניהם ולמחויבות לקומונה.¹ המחויבות תלויה מאד בהזדהות עם תרבות הקומונה כמערכת משמעותית ייחודית, שונה מסביבתה. חברות קומונליות נוטות לבדלנות כדי להגן על מערכות המשמעות הייחודיות של תרבויותיהן הרדיקליות כנגד לחצי ההאחדה של תרבויות דומיננטיות חיצוניות (DiMaggio & Powell 1983), לחצים שאותם הקומונות אינן יכולות למנוע. חברי תנועה חברתית מצליחה לא-קומונלית אינם זקוקים להגנה כזו, שכן הם מוצאים כי המשמעותי בחייהם מצטלב עם שינויים תרבותיים בחברתם, הן שינויים להם הם שואפים והן אלו שפעולתם הצליחה ליצור.

תנועה חברתית מצליחה משנה הן את עצמה והן את החברה הסובבת (Turner 1983), בעוד תנועה קומונלית מצליחה (מלבד הקיבוץ) משנה את עצמה ואולי את אזוריה, אך לא את כלל החברה (Berger 1987). אין פלא שמחקר תנועות חברתיות מופרד לגמרי ממחקר חברות קומונליות; חוקרי קומונות לא ניסו לאמוד את השפעותיהן על החברה שסביבן, ולא את השפעות הקונטקסט של החברה הסובבת על הקומונות. למשל, בכנס באמסטרדם של הארגון הבינלאומי לחקר הקומונות ב-1998, לא הוקדשה אף לא

¹ לנדסהוט 2000[1944]: פרק 5; כנעני 1960; שפר ושפירא 1992.

הרצאה אחת מתוך 115 שנישאו לחקירת השפעות אלו.² מאידך גיסא, עד סוף שנות ה-80' מחקר תנועות חברתיות התעלם מתחום עניין מרכזי של מחקר חברות קומונליות: הנעת משתתפיהן על-ידי הקהילתיות הנוצרת בפעילותם המשותפת והמנגנונים הפסיכולוגיים והאחרים היוצרים מחויבות לתנועה.³

עקב הפרדיגמה המקובלת הוחמץ הקונפליקט התרבותי הראשי בשדה

הפירוד בין חקר הקומונות למחקר תנועות חברתיות סייע לחוקרים להחמיץ את הקונפליקט התרבותי המרכזי בשדה הקיבוצי ואת ריבוי מצבי חוסר הקוהרנטיות שיצר. אם תרבות מערבת "קוהרנטיות, אחדות וסדירויות" עם "דקדקנות מטרידה, אי-סדירויות ומצבי אי-קוהרנטיות", כפי שקבע בורדייה לעיל, אזי תרבויות השדה הקיבוצי, שכולל הן קומונות שוויוניות ודמוקרטיות והן א"פים היררכיים, ביורוקרטיים ואוטוקרטיים, ערבבו ערכים, אמונות, נורמות ופרקטיקות קוהרנטיות ובלתי-קוהרנטיות אשר פתרו בעיות קיומיות אך פגעו ביצירת מבנה משמעות קוהרנטי חלופי למבני המשמעות של החברה הסובבת וארגוניה הלא-דמוקרטיים ומיעוטי-האמון.⁴ מבנה משמעות כזה הוא הכרחי עבור תנועה חברתית רדיקלית על מנת לשמור על אמונתם של חברי התנועה בחזונה ומטרותיה, למשוך חברים חדשים ולמנוע עזיבות, לגרום קונפורמיות לנורמות ולהניע את חבריה למאמצי קידום מטרותיה.⁵ אם כך, שמא יצירתיות הקיבוצים בה הסביר סטריזין את הצלחתם, פתרה בעיות קיומיות אך רק מעט מחוסר-הקוהרנטיות והסתירות בשדה הקיבוצי, ואלו גרמו לתהליך הירשמני (Hirschman 1970) של ניפוי הרדיקלים ובעלי החשיבה הביקורתית שגרם בסופו של דבר לתום ההצלחות, לכשלון ולמשבר הנמשך הנוכחי של החברה הקיבוצית?

ההסבר שניתן להצלחה יוצאת-הדופן של הקיבוץ לעומת כל חברה קומונלית אחרת היה שהוא "מסתגל ויצירתי מאוד" (אחרים כתבו שהקיבוץ "התמחה באמנות השינוי"),⁶ אך אף מחקר לא הסביר כיצד ייתכן הדבר שעה שראשיו המשיכו כמחצית המאה ונעשו לאוליגרכיה שמרנית כבר בשנות ה-40' (פרקים 10-11). השימוש בפק"מ [פרדיגמת הקיבוץ המקובלת] איפשר התעלמות מהא"פים שחיקו תרבות רכושנית סובבת, וכך הוחמץ תהליך השינוי הראשי בשדה, האוליגרכיזציה, תהליך שסתר תרבות סוציאליסטית רדיקלית. ראשי הא"פים ובכיריהם צברו כוח והון בלתי-מוחשי בסדר-גודל שונה מאד ממנהלי הקיבוצים המתחלפים ובודאי אנשי השורה, הם היו המשכיים ברובם, ומתחתם נוצרה אליטה יציבה למדי של אלפי "פעילים" (בקיבוץ המאוחד: "מגוייסיים"), פחות המשכיים אבל לרוב המשכיים בצירקולציה, וגם הם ברובם הפרו את הסולידריות, השוויונות והדמוקרטיה על-ידי צבירת כוח והון בלתי-מוחשי רב, וניכוס זכויות-יתר, כפי שיפורט. ברור שהרדיקליזם והיצירתיות של הקיבוצים לא מנעו קונפורמיזם של הא"פים לנורמות הסביבה הרכושנית, ומכאן עולה השאלה האם, איך ובאיזו מידה הצליח הקיבוץ ליצור ולשמר מבנה משמעות חלופי לזה של סביבתו? לא סביר לשער שלקונפליקט התרבותי המרכזי בשדה, בין תרבויות הקיבוצים לאלו של הא"פים, לא היו תוצאות משמעותיות. אם כך, כיצד הצליח הקיבוץ לגייס חברים כה רבים למרות פגיעת הא"פים באתוס השוויוני והדמוקרטי שלו? אם ההסבר הוא התלהבות למפעל הציוני, אז איך הגיוס נמשך גם כשהתלהבות זו שככה לאחר 1948, כאשר מדינת ישראל לקחה אחריות על משימות ציוניות שקודם עמסו הקיבוצים? כיצד נמשך גידול הקיבוצים ארבעה עשורים נוספים למרות שסביר לשער כי מחויבות

² כך היה גם בכנסים קודמים, למשל בישראל 1985 (Gorni et al. 1987).

³ במחקרי חברות קומונליות: Kanter 1972; שפר ושפירא 1992. במחקרי תנועות חברתיות: Melucci 1989;

Kendrick 1991; Gamson 1991; Downton & Wehr 1991

⁴ Shapira 1995b; 1987; Ouchi 1981; Fox 1974, 1985; Dore 1973; Guest 1962

⁵ Swidler 1995; Kendrick 1991; Gamson 1991; Downton & Wehr 1991; Downton 1973

⁶ ראה בהתאמה: 4: Spiro 1983; 215: Niv & Bar-On 1992; וכמו כן: Stryjan 1989; Brumann 2000.

חבריהם והסולידריות נפגעו מהפרת האתוס הקיבוצי על-ידי המנהיגים וה"פעילים"! לפי המבריק ומאסון (Hambrick & Mason 1984) ארגונים נוטים לשקף את התנהגות ראשיהם; האם השינויים בקיבוצים שיקפו אוליגרכיזציה של ראשיהם המקומיים או את זו של ראשי תנועתם? אם היצירתיות נעלמה עקב דיכוייה על-ידי האחרונים, מדוע לא התחדשה במלואה בשנות ה-70' כששני ראשי התנועות הראשיות השמרנים נעלמו, ומדוע נעלמה דווקא בשנות ה-80', כעשור ומחצה לאחר היעלמם? רק העמקת הבנת התרבות הקיבוצית תוכל לתת כיוון לחיפוש התשובות הנכונות.

מרכיב תרבותי ייחודי שלישי: יצירתיות

עד כה נדונו שני מרכיבים תרבותיים ייחודיים של הקיבוץ, שאינם מוכרים בחברות קומונליות מצליחות אחרות: מבנה פדרטיבי ומעורבות חברתית רבה. המרכיב הייחודי השלישי שמסביר את ההצלחה יוצאת-הדופן של הקיבוץ הוא יצירתיות, אך תפוצתה של היצירתיות בשדה הקיבוצי ולאורך היסטוריית הקיבוץ לא נחקרה עד היום. התיאוריה של סטריזין הסבירה את קיום הדמוקרטיה באע"דים גדולים באמצעות מבנה פדרטיבי שעודד יצירתיות, וברומן (Brumann 2000) אישש את סטריזין בהוכיחו שרק בחברות קומונליות עם מבנה פדרטיבי נמשכה ההצלחה הראשונית גם בעת ואף לאחר תקופת שלטונו השמרני של המנהיג המייסד, הודות לחידושים שהכניסו ראשי קומונות מקומיים. היצירתיות, כלומר המצאת פתרונות חדשים לבעיות-יסוד, היתה הכרחית לקיומם של מרכיבים תרבותיים אחרים, אמון רב, דמוקרטיה סולידריסטית ועבודה-עצמית בקומונות גדולות, מגוונות ורב-דוריות כפי שנעשו הקיבוצים. הקומונות של ההוטרים (ראה להלן) וקומונות מצליחות אחרות שמרו על ייחודיות תרבותית באמצעות התבדלות ושמרנות (אחרי תקופה יצירתית מוצלחת ראשונית), בעוד הקיבוצים שמרו על ייחודיות תרבותם כנגד הגרביטציה של תרבות רכושנית דומיננטית בה היו מעורבים מאד, על-ידי יצירתיות בפתרון הבעיות שנבעו מגידול והצלחה.⁷ הקיבוצים היו חדשניים וחלוצי הקידמה בחברה במגזרים רבים, הם נשאו תחרותיים בשווקים רבים בארץ ובעולם עד שנות השמונים, והתמודדו בהצלחה עם לחצי הקונפורמיזם של סביבתם ומאמצי הכחדתם על-ידי פיתויים שונים שהסביבה הציעה למי שיעזוב, ובמיוחד לכשרוניים ולמשכילים; בפני אלה היו הזדמנויות קריירה ותגמולים חומריים ולא-חומריים שגרמו בריחת מוחות ניכרת.⁸ אולם כפי שנראה, גם כשנחקרה חדשנות בקיבוצים לא נחקרו הפתרונות היצירתיים ולא הקריירות של ממציאיהם. כך, חלק זה של היסטוריית הקיבוץ נותר עלום והאטיולוגיה שלו לא נחשפה. עד ספרו של סטריזין (1989) יצירתיות לא נחשבה למרכיב קובע בקיומם של אע"דים, וגם מאז ספרות האע"דים והקיבוץ מתעלמת ממנה ומסטריזין. אולם אע"דים אינם יכולים לקיים תרבויות דמוקרטיות, רבות-אמון, אם היצירתיות מדוכאת בהם והגמוניה שמרנית מונעת פתרונות שיקימו את ייחודיותם תוך גידולם; רק יצירתיות יכולה לשמר את כושר הקיום, ההסתגלות והתחרותיות של האע"דים ולהתגבר על הבעיות שיוצרים הגודל, ההתמחות, השונות וגיוון העיסוקים תוך קיום דמוקרטיה, אמון ושוויונות.

מרכיב היצירתיות סותר את הגישה המוסדית החדשה הדומיננטית בסוציולוגיה הארגונית ששימשה בטעות את ראסל (Russell 1995) לחקירת אע"דים, הקואופרטיבים בישראל. בהתאמה לגישה זו הוא טען ש"המודלים הארגוניים שהם [מייסדי הארגונים] בוחרים נבחרים תמיד מקרב המודלים אותם מזמנים להם החברה והתקופה שלהם" (p. 5). אולם בניגוד מובהק לכך אף חברה וגם לא התקופה לא זימנו את המודל של הקיבוץ למייסדיו; הוא נוצר על-ידם באמצעות ניסוי וטעייה של מגוון פתרונות להתיישבות

⁷ על כוח הגרביטציה של תרבות ראה: Bourdieu & Wacquant 1992.

⁸ לחצי קונפורמיזם: הערה 11 להלן. סכנת בריחת מוחות: שפירא 1979א, 1980; שפר ושפירא 1992; Sheapher & Helman 1994; פרקים 15-16 להלן.

פחות ויותר שיתופית: קבוצה קטנה, מושב, מושב שיתופי, קבוצה גדולה, קיבוץ "אורגני" ו"גדוד עבודה"⁹. לפי השערת "כלוב הברזל" של הגישה המוסדית החדשה רק ארגונים שהם קונפורמיים לנורמות דומיננטיות מצליחים לאורך זמן,¹⁰ אך בהתאמה לתיאורית סטריזין ולניתוח של ג'וס (Joas 1996) על יצירתיות הפעולה האנושית, תקופות הצלחות הקיבוץ, שנות ה-30-40 ושנות ה-60-70, אופיינו דווקא על-ידי התכונה ההפוכה, רדיקליזם נורמטיבי ויצירת פתרונות ייחודיים, בעוד ששתי תקופות משבריות, שנות ה-50'-ראשית ה-60', ושנות ה-80' ואילך, אופיינו בדיכוי היצירתיות, שמרנות וקונפורמיזם רכושני. יתר על כן, להלן אמחיש כי בכל הקיבוצים שחקרתי היה מתאם (קורלציה) חיובי בין הצלחת תרבותיהם לבין יצירתיות, בדומה למקרי קומונות רבות אחרות, פדרציית הקואופרטיבים של מונדרגון בחבל הבאסקים, פדרציית פירמות סמקו הברזילאיות (Semco), וארגונים אחרים שיצרו תרבויות ייחודיות כגון צי הצוללות הגרעיניות של ארה"ב.¹¹

מרכיב תרבותי ייחודי רביעי: גודל ומבנה פדרטיבי רב-שכבות

ואן דן ברגה ופיטר (Van den Berge & Peter 1988) חקרו את מאות הקומונות הותיקות של ההוטרים בארה"ב ובקנדה, וטענו כי "קומוניזם נפטיסטי" הוא הגורם המשותף להן ולקיבוצים שמסביר את הצלחת שתי חברות קומונליות אלו יותר מכל האחרות. אולם, איך יכול נפטיזם להסביר את הצלחת עשרות ממלאי תפקידי ניהול שרובם היגרו ממדינות שונות, שרק בודדים מהם קרובי משפחה, ושרובם הוחלפו מדי כמה שנים בניהול קהילה של 600-900 נפש כפי שהיו קיבוצים מצליחים? ואיך נפטיזם יסביר ניהול מוצלח של מאות א"פים שבין "פעיליהם" נדירה קרבת משפחה עוד יותר? סביר שנפטיזם מהווה גורם מרכזי בקומונות הוטרים עם 100 נפש בממוצע, כעשר-עשרים משפחות שכולם צאצאי הקומונה ובנות-זוגם שבאו מקומונות הוטריות שכנות, אך לא בתנועה שעשרות אלפי חבריה היגרו מעשרות ארצות, שמעטים מהם קרובי משפחה ושקיבוציה המצליחים גדולים פי חמש עד עשר מקומונה הוטריית.¹² נפטיזם בולם בחירת מנהלים לפי כישורים, כשרון ומחויבות לטובת הציבור ופתרון בעיותיו; הוא תואם לשמרנות ההוטריית עם נורמות בנות 400 שנה, תרבות אנטי-יצירתית בעליל שמאמצת חידושים רק בתחום הייצור ורק אחרי שהם כבר הצליחו בסביבתה, אך הוא ודאי שאינו הסבר להצלחת הקיבוצים שהיו ההפך, הובילו בחדשנות יצירתית.

סטריזין הסביר את הצלחת הקיבוץ על-ידי יתרון לגודל שלא גרם לדיכוי היצירתיות בשל פדרטיביות ששימרה את קוטן הקיבוצים במערכת גדולה, וברומן (Brumann 2000) אישש הסבר זה כשמצא כי כך אכן נמנעו קיפאון והידרדרות עקב שמרנות מנהיג מייסד המשכי מדי בחלק מהקומונות המצליחות. כפי שנראה, קיבוצים הצליחו לשמר יתרון לקוטן גם כשגדלו למאות חברים רבות, באמצעות פדרטיביות בתוכם, מבנה של הרבה ענפים אוטונומיים למדי שייצרו עבור שווקים נפרדים. לפיכך בשדה הקיבוצי היה מבנה פדרטיבי לפחות תלת-שכבתי: הא"פים איגדו קיבוצים, ואלו איגדו ענפים. יותר מכך: מפעלי תעשייה בקיבוצים היו לא פעם פדרציות של מספר יחידות ייצור אוטונומיות, ואז מבנה פדרטיבי ארבע-שכבתי שימר קוטן שהגביר יצירתיות (שפירא 1979א, 1980). במבנה דומה הסביר סמלר (Semler 1993) את הצלחת פדרציית פירמות סמקו בברזיל, וגורם ראשי למשבר בפדרציית קואופרטיבי מונדרגון ב-1974, היה

⁹ לנדסהוט [1944]2000; בובר [1945]1983; בן-אברם 1976; Willner 1969; Near 1992.

¹⁰ Powell & DiMaggio 1991; DiMaggio & Powell 1983.

¹¹ Bierly; Semler 1993; Morrison 1991; DePree 1990; Whyte & Whyte 1988; Burns & Stalker 1961

Brumann 2000; Cappelli & Crocker-Heftler 1996; III & Spender 1995.

¹² על הקיבוצים ראה: מרון 1988, 1992. על ההוטרים: עובד 1986; באר למבך 1992.

חוסר מבנה כזה בקואופרטיב הראשי אולגור שמנה אלפי חברים; המשבר נפתר על-ידי יצירת מבנה כזה.¹³ אוטונומיית ענפי הקיבוץ קשורה בגיוונם לפי גישת המשק המעורב שתרמה ליציבות כלכלית (כשענף אחד מפסיד, אחר מרוויח), בעוד שעל-ידי מיכון מקסימלי ואוטומציה בתעשייה הקיבוצים הגיעו ליתרון כלכלי לגודל עם מעט עובדים יחסית וללא שכירים, וכך שגשגה תרבותם, כמו למשל כוכב שצמח ל-956 נפש ב-1986, וכרמלית (שם בדוי; פרק 15) שצמח פחות כי תקופת יצירתיותו היתה קצרה יותר.¹⁴ רוב הקיבוצים הקטנים לא הצליחו כלכלית וחברתית, וסבלו מעזיבות רבות ובריחת מוחות בשל תהליך הירשמוני שלילי של ניפוי ביקורתיים וחדשנים (Hirschman 1970; פרקים 14-15). קיבוץ רמה הותיק (שם בדוי; פרקים 12-13) שהתקרבו ל-700 נפש, היה במצב ביניים: תהליך הירשמן רושן בו על-ידי משק מגוון ורב-התמחויות עם שלושה מפעלי תעשייה שנתנו מרחב פעולה ניכר לחדשנים, וחדשנים אחרים עשו קריירות פרופסיונליות בחוץ בתמיכתו. דוגמא נוספת: המפעל של הקיבוץ המצליח כרמלית הציע לכמאה עובדיו חברי הקיבוץ מבחר של כ-35 התמחויות. גם כאשר אוליגרכיזציה השדה גרמה משברים ועזיבות המוניות, קיבוצים גדולים שמרו על מספיק כשרונות כדי להמשיך ולשגשג, בעוד קיבוצים קטנים יותר לרוב כשלו.¹⁵ קיבוץ מצליח הוא גדול, לעתים קרובות אף יותר מהקומונות המצליחות ביותר של השייקרים ואמנה שמנו 450-600 תושבים.¹⁶ קביעה זו נתמכת על-ידי ברומן (Brumann 2000), שמצא כי קומונות ברות-קיימא שהתקיימו לאורך זמן מנו מ-75 ועד 500 חברים, כלומר, מעל 100 ועד כ-800 תושבים. הסבר חשוב למגבלת גודל זו היא יכולתו של מנהיג להכיר אישית את כולם ולטפח אמון רב ביחידת עבודה שכוללת עד 500 איש, כפי שמצא ג'אי (Jay 1972: 106) בחקר יחידות מצליחות של שרות השידור הבריטי, הבי.בי.סי. משום שאמון רב הכרחי לקיום כל שאר מרכיבי תרבות קיבוצית מצליחה, קיבוצים מצליחים יצירתיים ששמרו רוב הזמן על מרכיבי ייחוד תרבותם הגיעו או התקרבו לגודל של כ-400-500 חברים, וכ-700-900 נפש כולל ילדים, קשישים ומוגבלים.

מרכיב תרבותי ייחודי חמישי: דמוקרטיה סולידריסטית, שוויונית, רבת-אמון

המרכיב הייחודי החמישי הוא הדמוקרטיה, אותה הזכירו כל החוקרים. בניגוד לקומונות מצליחות אחרות בהן היתה הדמוקרטיה בלתי-רשמית לכל היותר, רוזנר (Rosner 1993: 373-4) ציין כי הקיבוץ הוא קהילה המבוססת על "סולידריות... ואמון הדדי [שהוא] תנאי לתפקודו", "דמוקרטיה ישירה ומשתתפת... משא ומתן, זרימה דו-סיטרית של דעות ומידע... ומחאה..." (ההדגשה במקור). סולידריות הנובעת מאמון הדדי רב וממטרה רדיקלית משותפת מצביעה על טיבה המיוחד של הדמוקרטיה בקיבוץ, שאיננה תחרותית ולעומתית (adversarian) כדמוקרטיה הקפיטליסטית, אלא סולידריסטית. דמוקרטיה כזו חיונית לקיום האמון והיצירתיות בארגון שמאופיין בגודל, התמחות ותחכום, שלושה מרכיבים שנוטים לדכא את האמון והסולידריות החיוניים להתחלקות בידע ובחידושים ולעידוד היצירתיות. אמנם ברור למדי שסולידריות ושוויונות הולכות יד ביד, אבל טיב השוויונות פחות ברור. לדברי רוזנר וג' (1996: 34-5), "עקרון הציר" של הקיבוץ הוא "מכל אחד לפי יכולתו, לכל אחד לפי צרכיו", אך בהגדרת רוזנר לעיל מהו קיבוץ, לא נזכרת המחצית הראשונה של "עקרון הציר", בעוד המחצית השנייה היא שונה ("...חלוקת כל התגמולים החומריים היא שווה, בדרך כלל בהתאם לצורך") ואינה מרכזית בהגדרת קיבוץ. אולם צורך לא מסביר למשל את הבנייה וההקצאה של דירות גדולות וטובות יותר לחברים ותיקים יותר, שילדיהם בגרו וכבר

¹³ Whyte & Whyte 1988: 91-102; 159-65

¹⁴ דרין-דרבקין 1961; Barkai 1977; זמיר 1979; שמעוני 1983; Don 1988; Niv & Bar-On 1992

¹⁵ ראה פרקים 13-18, וכן: שפירא 1980; Shepherd 1983

¹⁶ עובד 1986; Latimore 1991

אינם מתגוררים עימם, אבל זו היא נורמה ראשית במערכת הצריכה הקיבוצית כחלק מהענקת תגמולים רבים יותר לאלו שהשקיעו יותר מאמצים בבנין קיבוצם, ופירושה עקרון של הוגנות ולא שוויון. מצרכים אחרים סופקו לא לפי צורך אלא לפי שוויון פשוט, "מכני", חלקם לפי נורמת זמן ("כל אחד מקבל זוג מכנסיים חדשים מדי שנה"), ואחרים לפי נורמת כמות ("כל אחד זכאי לזוג מגפי גומי, ואם התקלקלו – מקבל אחרים").

ברור כי "עקרון הציר" הנ"ל הוא רק אחד מכמה עקרונות שוויונות ששימשו את הקיבוצים. ניטיב להבינו אם נראהו כחלק מאתוס הקיבוץ ונשים לב שהוא פחות מרכזי מעקרון הדמוקרטיה אשר משווה את כוחם של החברים בקבלת-ההחלטות וכך מנסה להבטיח מציאות שוויונית. קומונות רבות לא היו דמוקרטיות, במיוחד קומונות דתיות, אך בקיבוץ החילוני (שאותו חיקו גם קיבוצים דתיים) הדמוקרטיה היא חלק אינטגרלי מהשוויוניות, אף כי כמה חוקרים החמיצו עובדה זו. להחמצתם סייעה האוליגרכיזציה שהחלה בא"פים והתפשטה לקיבוצים, דיכאה בהם דמוקרטיה ושוויון, וכפי שאוכיח, דמוקרטיה הצליחה בקיבוץ רק כאשר מנהיגים רמי-מוסר, מעדיפי טובת-הכלל, ניטרלו את השפעות הירידה המוסרית של רבים מה"פעילים" והשמרנות האוליגרכית של הא"פים, איפשרו לחדשנים קידום לניהול קיבוצים והנהגת חידושים שענו על מצוקות אנשי השורה ונתנו להם סיבה טובה להשתתף בתהליך הדמוקרטי, כפי שהיה בתקופות היצירתיות של כרמלית וכוכב.

מרכיב תרבותי כוזב: יזמות וצמיחה כלכלית

לפי בן-רפאל (Ben-Rafael 1997: 15-18) ה"מאפיין יוצא-הדופן ביותר" של הקיבוץ הוא "עקרון היזמות-קידמה" ש"מצדיק את עצם קיומו". עקרון זה משמעו עדיפות לצמיחה כלכלית ומיקסום צבירת נכסים, אך עבודתו המעמיקה של כהן (1978) מראה כי העדפה זו סותרת את האתוס הקיבוצי, וראיות היסטוריות מארבעת העשורים הראשונים של הקיבוץ סותרות גם הן טענה זו. עד לשנות ה-50' מטרות לא-רווחיות זכו לעדיפות בקיבוצים: סיוע בהקמת קיבוצים חדשים באזורים שוממים שסיכויי הקיום הכלכלי בהם היו מעטים, שיגור מאות ממיטב החברים לתפוצות הגולה ולמרכזים עירוניים בארץ על מנת לחנך נוער לחלוציות, גיוס "פעילים" למשימות לא-רווחיות כמו הברחת עולים מאירופה לארץ במוסד לעליה ב', הקמת צבא מחתרת של 2500 חיילים, הפלמ"ח, ציודו, הכשרתו ותמיכה מקפת בו, שיגור אלפי חברים לבריגדה היהודית במלחמת העולם השנייה, החזקת מפלגות אופוזיציה, הוצאת עיתונים וספרים לקידום הרעיון הסוציאליסטי, ועוד.

להלן אוכיח כי יעד ההצלחה הכלכלית נעשה עדיף רק משנות ה-50', עשור וחצי אחרי ששני המנהיגים הראשיים נכנסו לשלב האי-תיפקוד השמרני והסיטו את מאמצייהם להנצחת עצמם במקום קידום יעדי תנועותיהם, בהתאמה ל"חוק הברזל" של מיכלס ולהירשמן (Hirschman 1982) שמצא כזכור כי כאשר בעל סמכות מנהלית לא מוצא איך לקדם את ארגונו, הוא פונה למטרות אישיות. הם מרכזו שליטה, דיכאו את הדמוקרטיה בתנועותיהם ופנו לשמאלנות מעריצת ה"קומוניזם" המדכא והברברי של ברה"מ אשר סתר לחלוטין אתוס קיבוצי אנושי ודמוקרטי, אך עשה לגיטימית את המשכיותם, כמו סטלין. הערצה זו דחקה את תנועותיהם לשוליים ולבידוד פוליטי בעוד שהמנהיגים הפרו שוויון על-ידי הרחבת פריבילגיות ה"פעילים", דיכאו חברים יצירתיים שניסו להתמודד עם בעיות שהתעוררו בקיבוצים והתירו חידושים רק בכלכלה. בן-רפאל רוב שאר החוקרים החמיצו שינוי מכריע זה שגרם בריחת מוחות של כשרונות רדיקלים יצירתיים, פניית חדשנים ליזמות כלכלית, לא פעם עם פרקטיקות רכושניות, פניית "פעילים" פוליטיים לשמאלנות עקרה והעדפת מנהלים שמרנים את הצמיחה הכלכלית והקונפורמיזם הרכושני שחיק כוחם לשלוט בקיבוציהם, כפי שחשף קרסל (1971, 1974, 1983) וכפי שיוכח באתנוגרפיות (פרקים 17-12).

מרכיב תרבותי כוזב נוסף: רוטציה

גם הרוטציה, החלפה תקופתית של ממלאי תפקידי ניהול, נתפסה כאינטגרלית לדמוקרטיה ולשווינויות של הקיבוץ, כפתרון ל"חוק הברזל" וכאמצעי נגד שמרנות-יתר, אך כאמור השפעתה היתה הפוכה. רוטציה סותרת דמוקרטיה משום שהיא מונעת מהציבור להחליט מי הוכיח עצמו כמנהיג אפקטיבי ונהנה מאמון רב ועל כן הוא חוזר ונבחר להמשיך, ומי לא אפקטיבי, לא זוכה לאמון ומוחלף. היא עודדה שלטון אנטי-דמוקרטי של פטרונים וקליקות הקליינטים שלהם שהתקדמו במעלות ניהול השדה הקיבוצי כמעט בלי קשר לבחירת החברים, וכפתה על מנהיגים מצליחים, אפקטיביים שנהנו מאמון רב, מיטת סדום של קוצר כהונה על מנת שיתאים למקסימום אורך הכהונה הנסבלת של מנהלים כושלים שלרוב באו במקום מי שסיימו לפי רוטציה. במקום להבחין בין שני הסוגים ולגמול לראשונים על הצלחתם ונאמנותם לקידום מטרות הכלל בהמשכיות, הרוטציה קיצצה את כנפיהם, בעוד שלא מנעה המשכיות מהאחרונים או את המשכיותם בצירקולציה בין משרות ניהול בחסות פטרונים שהיו ראשי א"פים או בכירים המשכיים אחרים (חלקם צירקולטיביים בעצמם). הרוטציה ביטלה אפקטיביות ויעילות כקנה מידה לקביעת המשכיות מנהלים, הפכה משרות ניהול ראשיות בקיבוץ לקרש קפיצה ל"פעילות" משתלמת בא"פים וגרמה קוצר כהונות מנהלי קיבוצים כשהם מיהרו לתפוס משרות ניהול פנויות בא"פים. לעומת זה מנהלים פחות-יכולת שלא מצאו הזדמנויות כאלו, המשיכו לא פעם לכהן מעבר לתקופה הנורמטיבית, אם משום שהיו קליינטים נאמנים של פטרונים חזקים ואלה דאגו לשמר את מעמדם, ואם מחוסר מחליף.

רוטציה היא מרכיב תרבותי כוזב משום שתחלופת מנהלים מהירה מפחתת אמון, שיתוף פעולה ואופק זמן ארוך בפעולת המנהל, מרכיבים שכולם נמצאו חיוניים ליצירתיות, שיתוף פעולה מרצון ודמוקרטיה סולידריסטית.¹⁷ חשיבות ההמשכיות עבור היצירתיות נחשפה למשל במחקרו של אופלטקה (2002) על מורות שהתקדמו לניהול בתי-ספר: הנסיון הרב של המנהלת כמורה בצירופו לשנים מספר בניהול, הגביר את הרפלקטיביות של המנהלת ביחס לכישוריה ויכולותיה בתפקידה, ויצרו אצלה ואצל המורות ציפיות מציאותיות משותפות ומחויבות להגשמתן שהובילו לחדשנות יצירתיות:

"בתחילת דרכן הן אימצו דפוס ניהול, שבו התייחסו אל המטרות הבית-ספריות התייחסות פסיבית, התמקדו בפתרון בעיות יומיומיות... ובחנו את הצלחתן לפי מידת יכולתן להשיג את מטרות בית-הספר ולשמר את הקיים בו. אולם, ככל שעוברות השנים, המנהלות מאמצות דפוס של מנהיגות... [לפיו] הן אקטיביות ביחס למטרות בית-הספר, דהיינו מנסות לעצב את המטרות... תוך ניסיון לסחוף את הצוות אחריהן ולהטמיע בו מוטיבציה אישית וקבוצתית, מתוך ההכרה... [ש]לא ניתן ליישם את חזון ללא שיתוף הצוות" (עמ' 191).

ברור לגמרי שאם המנהלות היו מוחלפות אחרי שנתיים-שלוש לפי הנורמה הקיבוצית, זה היה מונע את הופעת היצירתיות שתיאר אופלטקה.

גם מבחינה היסטורית הרוטציה לא היתה אינטגרלית לתרבות הקיבוץ, היא התמסדה רק בשנות ה-50, לאחר התקדמות האוליגרכיזציה (טופל 1990; שפירא 1990), וכאמור היא חיזקה את כוח ראשי הא"פים כי הפכה לצירקולציה של רוב המנהלים וה"פעילים" שהם שלטו בה בתור פטרונים. כיון שהם היו בעלי הכוח הראשיים בשדה הקיבוצי, האינטרס שלהם בחיזוק כוחם מסביר את התמסדות הרוטציה. הקיבוצים הדתיים מהווים הוכחה ישירה לכך שרוטציה איננה אינטגרלית לקיבוץ: הם לא דגלו בה והודות לכך לא שקעו בחובות-עתק כמו רוב הקיבוצים החילוניים הרוטציוניים. פישמן (1993) טען שהצלחת הקיבוצים הדתיים נבעה מדתיותם, אך כבר כנעני (1960: 45-54) סתר את הסבר הדתיות כגורם בהצלחת קומונות,

¹⁷ Fox 1974; Axelrod 1984; שפירא 1987; Jaques 1990.

ואת פישמן סתרו כלכלני הקיבוצים הדתיים שהסבירו את ההצלחה למנוע חובות-עתק בכך שמנהלי כלכלתם המשיכו בתפקידיהם לאורך זמן משום שלא הוצע להם קידום למשרות רמות-דרג בא"פים כי משרות אלו נתפסו על ידי "פעילי" הקיבוצים החילוניים (עמודים 1990). בלא נורמת רוטציה ולא הזדמנויות קידום ל"פעילות", המשכיות מנהלים אלה הושפעה למדי ממידת הצלחתם ומאמון החברים בהם, בשונה ממנהלי כלכלת הקיבוצים החילוניים, וכך הרוב ניהלו רוב הזמן באופן אפקטיבי. אולם נראה כי בלי רוטציה או כל אמצעי אחר נגד אוליגרכיזציה, נגרמה גם שמרנות-יתר בהרבה מקרים, מנהלים המשיכו גם כשנכנסו לשלב האי-תפקוד השמרני; זה נראה מכך שקיבוצים חילוניים המציאו את הפתרונות החשובים לבעיות קיבוציות ראשיות, בעוד הקיבוצים הדתיים בדרך כלל חיקו אותם.¹⁸

הוכחה נוספת שהרוטציה איננה אינטגרלית לקיבוץ: רוב תקופות הכהונה בתפקידי-ניהול בהם לכאורה היתה רוטציה סדירה, היו לא-נורמטיביות, ארוכות או קצרות מהנורמה: רק מיעוט, 25%-35% ממרכזי הענפים בקיבוצים, כיהנו פרק-זמן שניתן לתארו כנורמטיבי, בעוד הרוב כיהנו פרק-זמן ארוכים או קצרים יותר.¹⁹ מיעוט עוד יותר קטן, רק 15% מכ-200 "פעילי" הארגון האזורי "משקי המרכז", כיהנו פרק-זמן נורמטיבי לפי תקנותיו.²⁰ זה לא היה מקרי; הרוטציה חיזקה את שליטתם של פטרונים, ראשי ובכירי א"פים ו"פעילים" או "פעילים"-לשעבר, וכן מנהלי מפעלי-תעשייה עתירי-שכירים שכוחם היה בלתי-תלוי בבחירת החברים; בין אם המשיכו במשרות רמות לאורך זמן או עשו צירקולציה, שליטתם מאחורי ומלפני הקלעים לא עמדה לבחירת הציבור והם לא נתנו לו דין וחשבון על מנהיגותם (פרק 7). שליטתם-למעשה בקיבוץ איפשרה המשכיות-יתר למנהלים כושלים שהיו נאמניהם, וגם ערערה את סמכות אלה שלא היו נאמניהם והכשילה את מאמציהם לפתור בעיות-יסוד בחידושים. לפיכך רבים שנאשו מקידום מטרות קיבוציות פנו לקידום מטרות אישיות (Hirschman 1982), והמשכיותם בתפקיד נקבעה בעיקר על-ידי שיקולי קידום הקריירה שלרוב לא תאמו למשך כהונה נורמטיבי.

הוכחות נוספות סיפקו פרימן (Freeman 1974) וששון-לוי (1995) שמצאו כי שוויונות לכאורה בתנועות חברתיות שנמנעו מבחירת מנהיגים, היתה מסך עשן שהסתיר את דומיננטיות בעלי-הכוח ששלטו בהן לפני ומאחורי הקלעים כשפורמלית מעמדם שווה לאחרים. הרוטציה גם היא היתה מסך עשן של שוויונות שהסווה את הדומיננטיות של ראשי ובכירי א"פים "נצחיים" כטבנקין, יערי וחזן, סגניהם, נאמניהם וראשי א"פים אחרים שסיכלו מאמצי מנהיגים מקומיים לקדם מטרות שחברי הקיבוץ האמינו ורצו בהן. שיטת הרוטציה לא מנעה אוליגרכיה, למרות שכאמור חזרה ונוסתה בצורות שונות במגוון מדינות וארגונים מאז אתונה העתיקה. הפתרון הנדרש הוא נורמה דמוקרטית שתחסום המשכיות-יתר על-ידי החלפה מוקדמת של מנהלים משרתי-עצמם ו/או ירודי-תפקוד שלא זוכים באמון מחודש של הציבור במקרה קיבוץ, ושל משלימי-תפקידם, כלומר הממונים, העמיתים והכפופים להם באע"ד, ולעומת זה תעניק המשכיות למנהלים כל עוד הם משרתי ציבור אפקטיביים שזוכים כל פעם באמון מחודש רב יותר (פרק 18).

מרכיב תרבותי שישי לא-ייחודי: עבודה-עצמית

עבודה-עצמית מוכרת בספרות כגורם חשוב בקיום חברות קומונליות, וכל המחקרים מצאו שעבודה שכירה נגדה אתוס קומונלי והשפעתה היתה שלילית ביותר בטווח הארוך (כנעני 1960; עובד 1986). אולם, בדומה לרוטציה, יישום העיקרון היה שונה מאד בחלקי השדה הקיבוצי השונים, וקיבוצים רבים הפרו אותו

¹⁸ דיון בפתרונות כאלה יבוא. דוגמאות לשמרנות-יתר בקיבוץ הדתי סעד ראה: בר"ט 1998: 101, 110.

¹⁹ זוהי הסקה ממצאיהם של לויתן (Leviatan 1978) ועינת (1991): לנורמטיביות החשבתי כהונות שהיו עד שנה פחות או יותר מהמוצע, וכל הכהונות שחרגו ביותר משנה מהמוצע החשבתי כבלתי-נורמטיביות.

²⁰ השם בדוי. הנורמה היתה חמש שנים עבור מנהלים וארבע עבור אחרים; הנתון מ"ח מחלקת כוח-אדם 1976.

מראשית התיעוש ב-1940 למרות הטפות המנהיגים, ועל אף זאת המשיכו לשגשג עשרות שנים.²¹ לכאורה זה מוכיח שעבודה-עצמית היא רק אידיאולוגיה ולא מרכיב תרבותי חיוני, ועובדות נוספות תומכות בפירוש כזה: (1) הא"פים הגדולים, חוץ מ'התנועות', התבססו על עבודה-שכירה וגם בקטנים היתה נדירה עבודה-עצמית מלאה. (2) לצורך פסילת עבודה-שכירה שימש טיעון מארכסיסטי שהיא מהווה ניצול, טיעון שהיה חלק מאידאולוגיה שמאלנית שנגדה לאתוס הדמוקרטי הקיבוצי (ראה פרק 10).

להלן יוכח כי מלבד בארגוני עבודה מבודדת ייחודית כנהיגת מוניות שנחקרה על-ידי דר וליון (Darr & Lewin 2001), עבודה-עצמית היא אינטגרלית לאע"דים ולקיבוצים; קיום אמון רב וסולידריות מצריך שכל המשתתפים יזכו למעמד שווה בקבלת החלטות דמוקרטית, דבר שסותר הבחנה בין חברים לשכירים. עבודה שכירה מעודדת גידול רב שבלא פתרונות יצירתיים גורר הייררכיה, ביורוקרטיה וניוון דמוקרטיה (Stryjan 1989), כמו גם אוליגרכיה ופיחות האמון, כפי שאראה בהמשך. טענת הניצול המארכסיסטית שעל ידה פסלו שמאלנים עבודה-שכירה, למעשה העניקה לה לגיטימציה, כי מה שנדרש כדי שהעסקתם לא תהיה נצלנית זה היה רק לשלם שכר גבוה יותר. טיעון הניצול גרם להסוואת ההשפעות השליליות האחרות שהופיעו כמעט בלי קשר למידת הניצול, ולכן ההצלחה הכלכלית שבאה עם עבודה שכירה היתה לרוב קצרת-יומין יחסית, כפי שמלמדים עשרות מפעלי קיבוצים עם עבודה שכירה המונית שנסגרו, בעוד המפעלים שדבקו רוב ימיהם בעבודה-עצמית, ממשיכים לשגשג.²²

אף תרבות קומונלית לא התקיימה עם עבודה-שכירה בלי-הגבלה למשך יותר משני דורות, והקיבוצים לא היו יוצאי-דופן מכלל זה; רוב הקיבוצים עם עבודה-שכירה המונית כבר נטשו חיי שיתוף, וכל הסימנים מראים שהשאר ילכו בעקבותיהם. קומונות ההוטרים דבקו בעבודה-עצמית מאות שנים, בעוד ששני דורות אחרי נטישתה, נכנעו קומונות אמנה לקפיטליזם וקומונות השייקרים נעלמו (עובד 1986). בשונה מהקיבוץ, בקומונות אלו עבודה-עצמית היתה בתחילה חלק מתפיסת עבודת כפיים כשירות קדוש דתי, והמנהיגים המשיכו לעבוד לפחות חלקית יחד עם כולם, גם לאחר שגידולן העמיד אותם בראש אלפי חברים.²³ האתוס של הקיבוץ קידש עבודת כפיים, אך תוך שנים מעטות מהקמת התנועות הקיבוציות נטשו אותה המנהיגים הבכירים ואחריהם סגניהם; בשנות ה-40' מאות "פעילים" עשו כך, ואלפים בשנות ה-60'. רק בקיבוצים שנמנעו מעבודה שכירה כמו חצרים וגבע (שמות אמיתיים), או שנפטרו ממנה כמו כוכב וגן שמואל (שם אמיתי), פגשתי "פעילים" ומנהלי קיבוץ ראשיים שלקחו חלק בעבודת המשמרות במפעל ליד קווי הייצור גם בשנות ה-70-80', כמו שהיה בכרמלית (שם בדוי) עד תחילת שנות ה-90' (פרק 15). לא לחינם חמשת הקיבוצים הללו הם מהמיעוט הקטן של המצליחים כלכלית וחברתית שכמעט לא נפגעו במשבר החובות של שנות ה-80'.

האינטגרליות של העבודה-העצמית מוכחת גם מתצפיות מוקדמות שנערכו בקיבוצים מצליחים, כמו פרלמן (Pearlman 1938: 102) שראה את אחד הפתרונות לקיומה, בני-קיבוץ שהתחילו לעבוד בגיל שמונה-תשע, ובהדרגה עד גיל שש-עשרה הוסיפו עבודה עד לארבע שעות ביום (עמ' 151). באמצע שנות ה-80, נערים עדיין עבדו שלוש שעות ביום בקיבוץ העבודה העצמית כוכב וגן שמואל, בעוד שזו הצטמצמה וכמעט נעלמה בגן שמואל עם התפשטות עבודה שכירה בשנות ה-90'. באתוס הקיבוצי עבודה היא שירות מוסרי לקומונה, היא תרומה לקיומה כמו עבודת בני-משפחה במשק-ביתם, בעוד שעבודה-שכירה פירושה

²¹ דניאל 1975; זמיר 1979; רוזנר ועמיתים 1980.

²² רשימה חלקית של נסגרים: אשלים, אסקר, אריגי מצובה, דקו, דגנית, אשד, איתן, גל-און, גלקס, הבונים, כרמית, קלת, מספנת קיסריה, מצפה, נעמן, נצר סירני (2 מפעלים), נגה, נוו, אורנים, רימון, סילורה, שמר, סינוס, תע"ל, תפנוקים. אחרים הפכו בלתי-רווחיים ונמכרו במלואם או בחלקם, כגון חניתה, גת וסולבר.

²³ כנעני 1960: 6-73; עובד 1988: פרקים 3, 4, 17.

יחס תועלתני, עבודה כמוצר שנמכר להשגת פרנסה. יחס זה סותר את כל מרכיבי תרבות הקיבוץ, וכמו לגבי "יזמות-קידמה" הוטעו חוקרים מהעובדה שקיבוצים רבים השתמשו בעבודה-שכירה עשרות שנים ללא סימני דעיכה ברורים.

מחקר נצר סירני (קרסל 1974, 1983; שם אמיתי) ומחקרי על מפעלי קיבוצים (שפירא 1979א, 1980) סיפקו תמיכה אתנוגרפית לאינטגרליות של עבודה-עצמית. עבודה-שכירה שרתה את השליטה של מנהל שהפכו פטרונים המשכיים בעזרת קליקות נאמנים שטופחו על-ידי קידומם לניהול בדרגים שתחתיהם ובאמצעים מיכליאניים כמירכוז וניכוס פריבילגיות וסמלי-סטטוס אחרים. זה עירער את הדמוקרטיה, הגביר נפוטיזם ושימוש בפיתויים, איומים וכפייה, הרס את הסולידריות, השוויונות והאמון ("הפרד ומשול"), והסלים בנצר סירני עד למאבקים סיעתיים קשים ואף מאבקי שליטה באמצעים משפטיים. לצערי, במקום ללמוד מקרסל כיצד עבודה-שכירה דיכאה תרבות קיבוצית, ממצאיו הוקעו על-ידי חוקרי הקואליציה המדעית הדומיננטית שניצלו חוסר אתנוגרפיות של מקרים דומים עד שמחקרי חשפו כאלה (1979א, 1980, 1992). בהמשך החוקרים התעלמו גם מהם על-ידי חקירת עבודה שכירה במפעלי תעשייה כאילו אינם חלק אינטגרלי מקיבוציהם ולא השפיעו על תרבותם ועל הפוליטיקה הפנימית בהם;²⁴ כך הוחמצה האטיולוגיה שנחשפה באתנוגרפיות שלנו ושתאושש בהמשך.

השימוש בפרדיגמת הקיבוץ המקובלת משמעו היה לא רק התחמקות מחקירת א"פים עם עבודה שכירה ונורמות רכושניות אחרות, אלא גם החמצת השפעתם על חדירת נורמות רכושניות לקיבוצים. כך למשל מפעל מבוסס-שכירים בקיבוץ רמה ייסד המנהל-לשעבר של מפעל אזורי עתיר-שכירים. החוקרים גם החמיצו שהרבה מההשפעות השליליות של עבודה-שכירה שנחשפו באתנוגרפיות הנ"ל, צומצמו בהרבה קיבוצי עבודה-שכירה על-ידי חיקוי קיבוצי עבודה-עצמית בכל מגזריהם חוץ מהמפעל, ועבודה-עצמית בחקלאות, במערכת הצרכנית ובחינוך. חיקוי פתרונות יצירתיים מגברי-שוויון במגזרים אלה איפשר לקיבוצי עבודה-שכירה לשמור על הרבה שיתוף, שוויון ודמוקרטיה, וכך לצמצם את השפעתה השלילית על תרבותם. למשל, ב-1962, קיבוץ כוכב הנהיג לראשונה התחלקות חברי הקיבוץ ברכבים ה"צמודים" של ה"פעילים" בסופי שבוע. קיבוץ רמה שהגביל עבודה-שכירה למפעלו הלא-גדול, חיקה חלקית נורמה זו החל משנות ה-70, וכך הוקטנה בולטות האי-שוויון ונבלם הרס האמון ב"פעילים" ובמנהלים "בעלי" רכב "צמוד". דבר כזה לא היה בנצר סירני שלא הגביל עבודה שכירה, אימץ נורמות רכושניות נוספות, וסבל מאבדן האמון בראשיו ומעזיבות בנים המוניות (קרסל 1974, 1983). מכך ברור שחיקוי קיבוצים יצירתיים בלם את הדחף לאמץ נורמות רכושניות נוספות בעקבות הכנסת עבודה-שכירה, וזה מסייע להסבר ההמשכיות רבת-השנים יחסית של תרבות קיבוצית בקיבוצי עבודה שכירה.

מרכיב תרבותי שביעי לא-ייחודי לקיבוץ: אמון רב

המרכיב התרבותי האחרון שמיקומו כאן הפוך מחשיבותו, הוא אמון רב עקב מנהיגות דמוקרטית, גבוהת-מוסריות. אולם כיון שאמון ומנהיגות הם מושגים גם בעייתיים וגם מרכזיים בהסבר הקיבוץ, מושג האמון המשמש בספר יובהר להלן, בעוד שהקשר שלו למנהיגות והסיבוכים של מושג זה יובהרו רק בפרק 9. "מושג האמון הוא חלקלק במידת-מה" טען בלוק (Blalock 1989: 123), הגדרותיו ושימושיו כאחת נבדלו מאד בספרות,²⁵ ולמרות שהן מנהלי עסקים מצליחים והן חוקרים חשפו את חשיבותו המכרעת כבר לפני עשרות שנים והראו שוני בסיסי בין תרבויות ארגוניות רבות- ומועטות-אמון, חקר ארגונים התעלם

²⁴ הוקיעו: בן-דוד 1975; שפר, יוסף 1975. מחקרי עבודה שכירה: זמיר 1979; רוזנר ואחרים 1980; שמעוני 1983.

²⁵ ראה סקירות ספרות: Hosmer 1995; Bigley & Pearce 1998; Korczynski 2000.

ממנו עד לאחרונה.²⁶ סיבה ראשית היתה נתק נמשך בין אנתרופולוגיה ארגונית לשאר מחקרי ארגונים (Bate 1997) שבעטיו התיאוריות ושיטות המחקר של האחרונים נשארו בלתי-מתאימות להסבר הדינמיקה של תרבויות ארגוניות (Barely & Tolbert 1997), ורוב החוקרים פסחו על דינמיקה זו. אפילו מאז שנות ה-90, עם שגשוג מחקר האמון בארגונים, מעטים שמו לב לתרבויות רבות-אמון שנגדו למקובל בפירמות אמריקניות ובריטיות בהן נעשו רוב המחקרים. למשל גאסט (Guest 1962: 42-4, 47-8) מצא במפעל מכוניות אמריקני התנהגות בלתי-מקובלת של מנהל חדש שיצרה אמון רב והביאה להצלחתו, אבל כאשר בקינחהם וקופמן (Buckingham & Coffman 1999) איששו את ממצאו כשמצאו כי טובי המנהלים מבין כ-80,000 מנהלים שארגון גאלופ חקר ב-25 השנה האחרונות היו אלה שהתנהגותם הבלתי-מקובלת יצרה אמון רב (עמ' 16, 26, 38-9, 83, 171), הם לא התייחסו לגאסט וממצאיו, באינדקס של ספרם אין אמון והם לא מאזכרים שום מחקר אחר על אמון בארגונים.

יתר על כן, משמעות מושג האמון שונה אצל סוציולוגים חוקרי הסדר החברתי מאשר אצל חוקרי ארגונים,²⁷ ואף בקרב האחרונים אין הסכמה: לפי בראדאש ואקלס (Bradach & Eccles 1989) היררכיה, שוק ואמון הם שלושה מנגנוני בקרת התנהגות אנושית שמשמשים במגוון הרכבים בארגונים שונים, אבל לפי גולדנר (Gouldner 1955: 160-2) כוחות השוק נוגדים קיום אמון ומעודדים את הפרתו, והמחקרים שמצטטת הערה 28 להלן מאששים שניהול בכוח שליטה הייררכית ומנגנוני שוק מנוגד לניהול מבוסס אמון רב. תרבויות רבות-אמון נפוצות בארגונים שוויוניים עם עבודה-עצמית כקואופרטיבים וקומונות שבהם ההיררכיה מינימלית וכוחות השוק בלתי-רלבנטיים (Rosner 1993; Shapira 2001), באגפי המחקר והפיתוח של פירמות, ובמפעלי היי-טק שבהם המועסקים רבי-השכלה ובעלי ידע יקר-ערך ייחודי לפירמה המקנה לה יתרון בשוק. שוק העבודה כמעט לא רלוונטי לגביהם כי אינו יכול להציע מחליפים שווי-ידע, והנסיון לכפות עליהם סמכות היררכית לא רק בלתי-יעיל אלא אף מסוכן, הם עלולים לעזוב עם ידע קריטי שיעבירו אל המתחרה או ייסדו פירמה מתחרה (ריפקין והראר 1991: פרק 10). בתרבויות כאלה הכפייה פחותה והממונים משתדלים להניע עובדים על-ידי יצירת קונסנזוס על מטרות ואמצעים, על חלוקת המשימות, התפקידים, החובות והזכויות, ועל-ידי תקשורת פתוחה וכנה. הם מודים יותר במשגים וטעויות, מעודדים שיתוף פעולה בהתמודדות עם בעיות ארגוניות כולל הצעות שינוי של זוטרים, והם זוכים לאמון רב אם הם קומפטיביים, בעלי ידע ויכולת לפתור בעיות-יסוד ארגוניות, יכולותיהם משמשות את מטרות הכלל והם דואגים לאינטרסים חיוניים של הזוטרים. אז האחרונים תורמים ידע, מידע ומיומנויות חיוניות לפתרון הבעיות הארגוניות, והממונים גומלים בהענקת מרחב פעולה רב (Discretion) שחוזר ומגביר אמון הדדי, מוטיבציה וביצועים, מעודד למידה, פתרון בעיות, אפקטיביות, יעילות ויצירתיות.²⁸ למרבה הצער חוקרי קיבוץ כמעט לא התייחסו לספרות הנרחבת של תרבויות רבות-אמון ולקריטיות שלהן בעידוד חדשנות, הסבירו חדשנות רק ברוטציה ובקוטן (Niv & Bar-On 1992). סטריזין עשה צעד גדול קדימה כשהדגיש את חשיבות היצירתיות ולא החדשנות, משום שחדשנות יכולה להיחשב גם הכנסת פרקטיקה ישנה לחברה חדשנית (עבודה-שכירה בקיבוץ עבודה עצמית). הוא הסביר יצירתיות בקוטן ובהעברת חידושים יצירתיים מקיבוץ לקיבוץ, אולם החמיץ שהעברה כזו היתה יצירה קיבוצית מנוגדת

²⁶ Fox 1974; Dore 1973; Zand 1972; Guest 1962; Jay 1972; Deutsch 1958, 1962; Banfield 1958; Riker 1974; Rohlen 1974; Ouchi 1981; Geneen 1984; שפירא 1987; זיו 1988; Harvey-Jones 1988. על מחקר שהתעלם ראה להלן.

²⁷ Cook 2001; Putnam 2000; Seligman 1997; Govier 1997; Miszatal 1996; Gambetta 1988
²⁸ Shapira; Webb & Cleary 1994; Semler 1993; Ring & Van de Ven 1992; Powell 1990; Dore 1973
 .Miller 2001; OToole 1999; Altman 2002; Kramer & Tyler 1996; 1995b, 2001

למקובל תרבותית: בחברה הסובבת לא נחשפו הסודות של החידושים אלא נשמרו היטב להשגת יתרון מסחרי, כולל על-ידי הגנת פטנטים. הקיבוצים לעומת זה שיתפו זה את זה בחידושיהם בשל סולידריות ואמון שיצרה השותפות בתנועה חברתית שלה מטרות משותפות ומאבקים דומים עם החברה הסובבת ועם סביבות פיזיות קשות לקיום. סימן מובהק שזה היה יצירתי: שיתוף כזה היה נדיר בתעשייה הקיבוצית שבה רווחו תחרות וסודיות בין מפעלים במקביל לפרקטיקות רכושניות כעבודה-שכירה וניהול אוטוקרטי.²⁹ השיתוף בידע ובחידושים איפיין ענפי חקלאות שלא התחרו ביניהם בשווקים, אלא שיווקו במשותף על-ידי א"פים כ"תנובה", המפעלים האזוריים ומועצות השיווק. שיווק משותף יצר אינטרס משותף, חיזק אמון, מיזער את הסודיות, ופישט את זרימת הידע והחידושים בין הקיבוצים. זרימה זו הסתייעה במוסדות שיתוף ידע אחרים: מדרשת רופין לחקלאות, הפקולטה לחקלאות של האוניברסיטה העברית, שירותי ההדרכה של משרד החקלאות, מכון המחקר וולקני, א"פ לייצור הזרעים "הזרע", ועוד.³⁰ בתחומים רבים אחרים של חיי הקיבוץ, כחינוך, בריאות, צרכנות, שירותים אישיים, מינהל ופיננסים ואמנויות, שיתוף פעולה דרך הא"פים יצר אמון רב והגביר התחלקות בידע ויצירתיות, אך זאת רק כאשר "פעילים" רמי-מוסר חתרו ליעדים קיבוציים על-ידי חדשנות יצירתית, ולא כאשר "פעילים" נאמני ראשי א"פים שמרניים ביקשו בעיקר כוח, פריבילגיות, קריירה והאדרה-עצמית (שפירא 1987). אצל כאלה ידע היה כוח שקידם אינטרסים אישיים, ולא נוצרו אמון רב והתחלקות בידע וחידושים. רוזנר (Rosner 1993: 4-373) צדק באומרו: "סולידריות... ואמון הדדי הם התנאי לתפקוד [קיבוצי מוצלח]", אך כ"פעיל" ותיק המורגל בנורמות א"פים רכושניות, הוא לא שם לב לתהליך האוליגרכי, להיררכיות ה"פעילים" ולמדרגי הפריבילגיות שבלמו אמון וסולידריות, גרמו לבריחת מוחות ולניפוי הירשמוני (Hirschman 1970) של בעלי חשיבה ביקורתית ומציעי פתרונות יצירתיים לבעיות, או שכאלה נואשו מאפשרות השינוי ו"עזבו פנימה" (עמעד ופלגי 1986). כך נותרו משרות ניהול רבות בידי פחות-יכולת ו/או מעדיפי אינטרסים אישיים שמרניים שדיכאו סולידריות ואמון.

הרס הסולידריות והאמון הוחמץ גם משום שמנהיגי הקיבוץ הראשיים הציגו עבודת שכירים כחטא סוציאליסטי שיש לבערו, לא כתוצר בעיות קיומיות שרק פתרון היצירתי ימנע אימוץ פתרונות רכושניים. הקואליציה המדעית הדומיננטית בחקר הקיבוץ הלכה בעקבותיהם, ולמרות שעבודה שכירה החלה נפוצה בקיבוצים עם התיעוש בימי מלחמת העולם, במשך שלושה עשורים היא לא נחקרה.³¹ אחר כך היא נחקרה כאמור כאילו מציאותה במפעל קיבוצי לא השפיעה על התרבות והחברה בקיבוץ; על-ידי כך תמכו למעשה החוקרים במאמצי הקיבוצים להרחיק מעצמם את דימוי החוטאים תוך הנאה מפירות "החטא".³² כך גם הוחמצה הפגיעה באמון: עבודה-שכירה פוגעת באמון משום ששכיר הוא "מועסק", כלומר אחד שפחות סומכים עליו שידאג למטרות ולאינטרסים של הארגון מאשר בעליו; לכן חופש פעולתו לפי שיקול-דעתו מוגבל וקצר-טווח, הוא מקבל מעט מידע ואינו מעורב בהחלטות (Fox 1974: Chap. 2). שכירתו עושה את עבודתו למצרך שמחירו נקבע בשוק, וכפי שציין גולדנר (Gouldner 1955: 161-2) ומחקרי איש (שפירא 1987), האמון בין מנהלים לפועלים נפגע מפעולת כוחות שוק. שוק העבודה מעודד תחלופה שגם היא נוטה לפחת אמון (Whyte 1992: 176; Axelrod 1984), וכפי שיראה פרק 6, זה היה נכון במיוחד בא"פים שרבתה בהם תחלופת "פעילים", גם בשל הרוטציה וגם בשל "הצנחות" לניהול א"פים כמעט בלא כל ידע

²⁹ מיעוט סודיות היה כששני קיבוצים היו שותפים במפעל אחד: אמיר ואחרים 1983; פרקים 14-16 להלן.

³⁰ בקיבוץ ראה: 12-308, 8-236, 98: 1997. Near. ממצאים דומים בתעשייה חדשנית: Powell et al. 1996.

³¹ הקואליציה המדעית הדומיננטית: Shapira 2005. תחילת עבודה-שכירה: דניאל 1975. מחקר: ההערה הבאה.

³² רוזנר 1971, 1992; לויטן 1975; זמיר 1979; רוזנר ואחרים 1980; שמעוני 1983.

ומידע ארגוני חיוני, מצב שעודד התנהגות שגרמה אי-אמון בין ה"פעילים" ובינם לבין העובדים; חוסר האמון גרם כשלונות שמצידם עודדו תחלופה והגבירו אי-אמון (שפירא 1987, Shapira 1995a). ההוטרים שמרו על אמון מספיק באמצעות תחלופת מנהלים מועטה, נוהגי צריכה שמרניים ביותר, עבודה-עצמית, בידוד מהסביבה ושמירת קוטן הקומונות ע"י פיצולן לשתיים בהתקרבות ל-150 נפש, קוטן שהבטיח פיקוח חברתי הדוק שהגביל מאד את מרחב שיקול-הדעת של היחיד והפך אמון רב למיותר.³³ דגניה, כנרת, וקבוצות אחרות רצו ליצור אמון רב וסולידריות על ידי קוטן "משפחתי", כמאמר בורדייה: "המשפחה היא מקום של אמון ונתינה – בניגוד לשוק" (Bourdieu 1996b: 20). בתחילה עם גידולה, התחלקה דגניה ל-א' ול-ב' כמו קומונה הוטריית,³⁴ אבל אחר כך אידיאל הקוטן דמוי-המשפחה ננטש, אך לא כן מרכיב האמון, כפי שציין רוזנר (1993). אולם לא רוזנר ולא עמיתיו לקואליציה המדעית הדומיננטית לא חקרו אמון, כמנהג רוב הסוציולוגים הארגוניים עד לאחרונה, וכך החמיצו את דעיכתו וההשפעה השלילית שהיתה לכך על כל שאר מרכיבי התרבות הקיבוצית.

סיכום

תרבויות קיבוץ מצליחות ששגשו מעבר לתקופת חיי מייסדיהן, כללו שבעה מרכיבים ראשיים:

מעורבות חברתית רבה,

מבנה פדרטיבי רב-ארגוני שארגנו הרבה מפעולת הקיבוצים,

יצירתיות,

קומונות גדולות שמבנן פדרטיבי,

שוויונות ודמוקרטיה סולידריסטית,

עבודה עצמית,

יחסי אמון רב.

היצירה והקיום של מרכיבים אלה, להוציא את הראשון, נעשו בעייתיים כבר בשנות ה-40 עם הגידול עקב ההצלחות, כניסת עבודה שכירה ואוליגרכיזציה, שכן מרכיבים אלה קשורים ותומכים זה בזה: קוטן הקיבוצים עקב מבנה פדרטיבי עודד יצירתיות, שוויונות, דמוקרטיה סולידריסטית ויחסי אמון רב שהניעו הן לעבודה מסורה והן למילוי תפקידי ניהול על-ידי מיטב הכשרונות למרות מאזן תגמולים שלילי (רוזנר 1964), ומצד שני גודל הא"פים איפשר התמודדות עם הסביבה מעמדת-כוח שהניבה יתרונות, כולל אימוץ עקרונות קיבוציים בחלק מארגוניה, כגון הפלמ"ח והמוסד לעליה ב'; כך הושגו הצלחות ונמשך הגידול המהיר. הגידול וההצלחה הניבו משנות ה-30 תהליך אוליגרכי שנגד לאתוס הקיבוצי, וכך גם נגד לו תיעוש קונפורמיסטי לנורמות הסביבה בשנות ה-40, בעוד המעורבות בחברה הסובבת הפכה בעייתית מהקמת המדינה (למשל: לחץ להכניס שכירים לקליטת העליה ההמונית. פרק 11). התמודדות עם בעייתיות זו דרשה שילוב של אסטרטגיות (הסתגרות, מאבק פוליטי וחליפין של שירות תמורת טובות הנאה), והשילוב חייב מנהיגות יצירתית, כפי שגם נדרש לפתרון בעיות אחרות שיצר הגידול העצום. אולם המנהיגים הראשיים היו כבר אוליגרכיים ושמרניים, עיקרו דמוקרטיה ודיכאו חדשנים. עקב מנהיגות שלילית זו ננטשו חלק ממרכיבי הייחוד התרבותי לטובת פרקטיקות רכושניות עוד לפני התחלת עיקר מחקרי הקיבוץ. מצב זה היקשה על החוקרים לאתר את מרכיבי התרבות הקיבוצית שגרמו הצלחה, וכיון שהם גם התעלמו מהא"פים, לא ניסו ליצור תיאוריית שדה לחברה הקיבוצית ועשו שורה של משגים נוספים שיפורטו, הם החמיצו מרכיבים תרבותיים שהיו סוד הצלחת הקיבוצים ושהיעלמותם הביאה לשקיעתם, כמו גם את

³³ על ההוטרים ראה: Holzach 1982; באר-למבך 1992. על קוטן ופיקוח חברתי: Harris 1990: 344.

³⁴ Near 1992: 31-51, 80-1.

הקונפליקט התרבותי בשדה שיחד עם המנהיגות השלילית היו גורמים ראשיים להיעלמות זו. המאמץ להסביר את הצלחת הקיבוץ בלי הבנת מגוון תרבויות השדה שלו ובלי פרספקטיבה היסטורית של שינוייהן, הוביל את החוקרים להסברים המוזרים של "קומוניזם נפטיסטי", "עקרון הציר" ו"יזמות-קידמה". כעת כשיש לנו פרספקטיבה תרבותית נאותה של השדה הקיבוצי, אפשר להעמיק הלאה בשאלה כיצד כשלו מדעני החברה בפיתוח תיאורית קיבוץ טובה.

6. עליונות ראשי הא"פים: קריירות צירקולטיביות,

"הצנחות" ומעמד "פעילים" שברירי

כעת כבר ברור לקורא שבשדה הקיבוצי הקידום מניהול בקיבוץ ל"פעילות" בא"פים או מטעמם בהיררכיות אחרות היה דרך המלך לצבירת כוח, הון בלתי-מוחשי ויתרונות אחרים. דרך ראשית שניה לצבירתם היתה ניהול המשכי של מפעל מקומי והרחבתו למפרנס הקיבוץ הראשי, כבנצר סירני שתיאר קרסל (1974, 1983). כהן טען (Cohen 1983: 101) שעם פיתוח הקיבוצים ותיעושם נוצר מחסור ב"משאבי ניהול", אבל הוא לא ראה שבצד התיעוש גרמו למחסור גם רוטציה, בריחת מוחות, "עזיבה פנימה" וקריירות ניהול שהובילו מניהול מקומי שמאזן תגמוליו נוטה לשלילה לרוב, לניהול א"פים שמאזן תגמוליו חיובי לרוב. משרת ניהול בא"פ נתנה גם יותר סיכוי לקידום נוסף בשל קשרים עם בכירי השדה הקיבוצי, ובהרבה מקרים גם סמכות בארגון גדול וחשוב עם הרבה כוח, יוקרה, סמלי-סטטוס ופריבילגיות לזמן ארוך יותר; ה"פעיל" שלט לרוב במשאבים חיוניים להרבה קיבוצים ובקידום האינטרסים שלהם בסביבות ושווקים שונים, והא"פ היה לרוב היררכי יותר מהקיבוץ כשה"פעיל" מדורג כרגיל גבוה יותר בשל העסקת שכירים. בקיבוץ של עבודה-עצמית שרוב פרנסתו חקלאות, היו רק שלושה דרגי סמכות, בעוד ארבעה-חמישה דרגים איפנינו כרגיל רק קיבוצים עם מפעלים גדולים עתירי-עבודה שכירה (קרסל 1974). שלושת דרגי הסמכות היו כרגיל:

1. ניהול פונקציה או מגזר של ענף, או ניהול ועדה משנית.
2. ריכוז ענף, ניהול ועדה בעלת חשיבות בינונית, ו/או חברות בועדה ראשית.
3. ניהול ראשי - מזכיר, גזבר, מרכז משק, מנהל המפעל (שהיה כרגיל גדול הענפים), תפקידים שכללו גם עמידה בראש ועדה ראשית וחברות בועדות ראשיות אחרות.

השלב הבא בקריירה אחרי ניהול ראשי בקיבוץ היה כרגיל "פעילות", אם כי עם גידול וגיוון פעילויות הא"פים יצאו ל"פעילות" גם הרבה בעלי מקצוע.¹ יציאת מנהלים ל"פעילות" גררה קידום חברים נוספים: כאשר ראשי קבוצת מייסדי הקיבוץ שניהלוהו מאז הקמתו יצאו ל"פעילות" עם צמיחת הא"פים, אנשי דרג ב', רכזי ענפים בעיקר, התקדמו לניהול ראשי.² אחר כך הרוטציה גרמה צירקולציה: ה"פעיל" בתום כמה שנים בחוץ עבר לא"פ אחר או חזר לניהול הקיבוץ, מחליפו יצא ל"פעילות" ובחסות קודמו המשיך בניהול בחוץ או בפנים. כזכור ספירו (Spiro 1955) מצא ששלוש-ארבע משרות ניהול ראשי בבית אלפא הוחלפו בין אותם 8-12 חברים וחדשים כמעט לא נכנסו לקבוצה זו, אבל הוא החמיץ את הצירקולציה בין ניהול מקומי ל"פעילות", את המעבר מ"פעילות" אחת לאחרת, את ההמשכיות הרבה ב"פעילות" בכירה, כגון ראשות אגף החלב ב"תנובה" של בנימין דרור, ואת עזיבת הקיבוץ עקב קידום לניהול בכיר לא-קיבוצי. תופעות אלו בלטו בקיבוצים צעירים כי עקב צמיחת הא"פים המהירה בשנות ה-60-70' קודמו מנהלים ראשיים מייסדים ל"פעילות" בגיל צעיר, אפילו 25 או פחות (פרקים 14-15). לעומת זאת ראשי קבוצות "השלמה" לא פעם חיכו לקידום לניהול ראשי שנים רבות אם ראשי המייסדים ואנשי דרג ב' של קבוצתם שיצאו ל"פעילות" אחריהם לא מצאו "פעילויות" המשכיות ולכן החליפו כסאות בינם לבין עצמם בניהול הקיבוץ בלא לפנותו ל"השלמה". האחרונים שציפו לקידום מהיר כמו המייסדים נואשו ופנו לקריירות אחרות או שעזבו, וכשראשי המייסדים התבססו לבסוף ב"פעילויות" המשכיות, כבר לא היו מועמדים לניהול ראשי מה"השלמות" ובני הדור השני קודמו אליו. למשל אחד מוותיקי כוכב חזר שבע פעמים להיות

¹ שפר 1964: 46; שפירא 1978, 1987, 1990; Rayman 1981: 230; הלמן 1987; ארגמן 1997.

² ראה פדידה 1972; ארגמן 1997: 45; פרקים 12-17 בהמשך.

מזכיר קיבוץ, אחרי כל תקופת "פעילות", עד שנעשה ח"כ. עקב הצירקולציה קבוצת הניהול שתיאר ספירו מנתה לא פעם הרבה יותר ממספר תפקידי הניהול הראשי בקיבוץ, כי רוטציית ה"פעילים" היתה לרוב איטית מאשר בניהול מקומי, גם בשל הפטרונאז' שיידון להלן, וכמו כן לעיתים איש הקבוצה ניהל משימה תובענית, כגון הקמת ענף או מפעל חדש, שלא הסתיימה תוך שנתיים-שלוש.³

ראשי א"פים המשכיים שלטו בקריירות ניהוליות צירקולטיביות

בקריירות הניהוליות הצירקולטיביות שלטו ראשי א"פים שהחליטו על המינוי וההמשכיות של "פעילים". כוחם, יוקרתם, המשכיותם והונם הבלתי-מוחשי של ראשי הא"פים היו בסדרי גודל אחרים לגמרי משל מי שלראשונה קודם לניהול קיבוץ ראשי. למשל בקיבוץ "החוף" (שם פיקטיבי ככל השמות להלן), קיבוץ גדול ומצליח שנוסד בשנות ה-30' במישור החוף, היו באמצע שנות ה-70' כ-500 חברים ו-900 תושבים. כלכלתו המשגשגת מכרה ביותר מ-20 מיליון דולר, אך ארבעת מנהליו הראשיים, בגילאי 32-45, היו במעמד זוטא לעומת אחד מראשי מייסדיו, זליקוביץ' בן ה-57 שניהן שמונה שנים כמנכ"ל "משקי המרכז", קונצ'רן מפא"זים גדול של עשרות קיבוצים. לקונצ'רן היו שישה מפעלים, משרד קניות גדול בעיר וכמה התארגנויות ענפיות, 650 עובדים שכירים ו-230 "פעילים" עם קרוב ל-200 רכבים "צמודים", ומחזורו השנתי כ-350 מיליון דולר. כוחו, יוקרתו והונו הבלתי-מוחשי של זליקוביץ' היו לאין ערוך רבים משל מנהלי "החוף" משום שבדרג שלהם, כמרכז משק, הוא היה כבר לפני שלושה עשורים, ומאז התקדם בהדרגה, דרך ראשות א"פים גדולים יותר ויותר שם צבר כוח והון בלתי-מוחשי שכלל קשרים רבים בצמרת הכלכלית של ישראל, עד לראשות א"פ מהגדולים ביותר ושותף בכיר בפורום ראשי המפא"זים רב-הכוח (ראה להלן). יתר על כן, כיון ש"פעילות" ב"משקי המרכז" היתה אחת מאפשרויות הקידום הראשיות שעמדו בפני כ-150 מנהלים ראשיים בקיבוצי הקונצ'רן בתום כהונתם המקומית הקצרה, הרי זליקוביץ' כראשם של 230 "פעילים" וכמי שמינה מדי שנה עשרות "פעילים" חדשים, החזיק בעמדת מפתח לקידום והמשך מעמדם הניהולי של אותם 150 מנהלי קיבוץ ראשיים.

אולם, נורמת הרוטציה ב"משקי המרכז" היתה חזקה יחסית ומנכ"לי הקונצ'רן הוחלפו מהר משאר ראשי קונצ'רני המפא"זים, מדי שבע עד תשע שנים: רשמית נבחרו לחמש שנים, אך בהעדר לוח זמנים פורמלי וללא בחירות פתוחות ותחרותיות, המו"מ בין נציגי הקיבוצים בהנהלת הקונצ'רן על בחירת מחליף ותהליך כניסתו לתפקידו ארכו מספר שנים.⁴ בהתאם ל"חוק הברזל", כוחו, מעמדו והונו הבלתי-מוחשי של זליקוביץ' היו נחותים משל אושי פרידמן ממייסדי קיבוץ געתון, קיבוץ בגיל וגודל בינוני, וראש "מילואות" (שמות אמיתיים), קונצ'רן המפא"זים של 26 קיבוצים ושלושה מושבים בגליל המערבי, מ-1959 עד 1988. בשיאה של "מילואות", אמצע שנות ה-80', עמד פרידמן בראש ארבעה עשר מפעלים עם כ-200 "פעילים" וכ-1,500 שכירים, ומחזורו הכספי היה כמעט כפול משל "משקי המרכז" אף כי שירת הרבה פחות משקים, ורובם היו צעירים וקטנים מאשר רוב קיבוצי "משקי המרכז" הוותיקים והגדולים. בשל קוטן קיבוצי הגליל המערבי פחות "פעילים" יצאו מהם ל"תנועות", ולכן ה"פעילות" ב"מילואות" היתה אפשרות חשובה יותר עבור מנהליהם הראשיים שסיימו, ומשום קוצר הכהונות בקיבוצים, החלטות המינוי של פרידמן קבעו מאד בקריירות של מאות מנהלים צירקולציוניים. הוסף לכך שהיה ותיק ראשי המפא"זים והגדול שבהם, ולא פלא שפרידמן נחשב למנהיג כלכלי חשוב בקנה מידה לאומי עד נפילתו ב-1988, בדומה או אף

³ מגד וסובול 1970; פדידה 1972; פרק 2; ארגמן 1997; Gelb 2001: Chap. 11.

⁴ ראה, למשל, אריאלי 1986 על המו"מ על החלפת מנכ"ל קונצ'רן המפא"זים משקי עמק יזרעאל.

יותר מיצחק לנדסמן מקיבוץ איילת השחר, שעמד בראש תנובה מ-1970 עד 1995.⁵ על מנת להבין נכונה את מעמדו של פרידמן בסולם הקריירה הניהולי הקיבוצי, יש לזכור כי כבר ב-1969 הוא הביס את שלושת מזכ"לי "התנועות" הגדולות: בניגוד להחלטתם, חברה של "מילואות" השתלטה על עסקי המיחשוב של קיבוצי "מילואות" שביצע עד אז "חשב" (רוזוליו 1975). ב-1979 הוכחה עליונותו פעם נוספת: תערובת שייצר "מילובר", מפעל תערובות לבעלי-חיים של "מילואות", אשר זוהמה ברעלני בוטולינום, גרמה למותן של כ-1,600 פרות חלב ולהשמדתם של כמה מעדרי החלב המניבים ביותר בישראל במרחביה, בית אלפא, יסעור וקיבוצים אחרים. הנזק היה מיליוני דולר, שכן תנובת פרה שנתית היתה כ-10,000 ליטר חלב. לאחר שנים של מו"מ סודי שמנע ביקורת על מנהלי "מילובר", כפה פרידמן על מזכ"לי "התנועות" שפעלו בשם הקיבוצים הנפגעים הסדר לפיו פיצה אותם "מילובר" על חלק קטן מהנזק.⁶ גם מקרים נוספים, שיקצר המצע מלפרטם, העידו על עליונותו של פרידמן, עליונות שנבעה גם מהיותו מנהיגם הבלתי-מוכתר של ראשי קונצרני המפא"זים, טעם נוסף לכניעת מזכ"לי "התנועות", ועליונותו גם גרמה לבחירתו ב-1988, לאחר פשיטת הרגל של "מילואות" והדחתו, לראש "שולחן" המפא"זים הארצי שייצג את המפא"זים בפני גורמי המדינה, תפקיד בו אחז עד פטירתו.⁷ כיון שמזכ"לי "התנועות" כיהנו כ-5 שנים וחלקם התקדם אז לכנסת, הרי שעליונותו של פרידמן עליהם משמעה כי כוחו ומעמדו היו כשל ח"כ.⁸ לפיכך, כיון שה"אדמו"רים" היו בראש המדרג הקיבוצי וסגניהם כשרי ממשלה היו דרג שני, הרי פרידמן, לנדסמן מ"תנובה" וראשי גדולי הא"פים האחרים היו דרג שלישי, כמו הח"כים, בעוד שמזכ"לי "התנועות" וזליקוביץ' היו רק דרג רביעי, בשל קוצר כהונתם שהגביל את כוחם. לפיכך סגניו של זליקוביץ' ב"משקי המרכז" היו דרג חמישי בסולם, ומנהלי קיבוץ ראשיים היו רק דרג שישי עד שמיני, תלוי בתפקיד, בגודל ובמעמד של קיבוצם. כעת ברור עוד יותר כמה שגו חוקרי הריבוד שראו בהם רובד עליון של הקיבוץ.

המשכיות אוליגרכית של ראשי א"פים לעומת רוטציה של דרגים נמוכים

על מנת להבין כיאות את ההשלכות של המשכיות אוליגרכית שאיפיינה ראשי א"פים, יש לחשוף את כל השפעות הרוטציה שנועדה ליצור שוויון, אך בפועל כאמור הרחיבה את פערי המשכיות בין הדרגים ועימם פערי הכוח, ההשפעה, וההון הבלתי-מוחשי שנצברו, יותר מאשר בארגונים רגילים שם גם בדרגי ניהול בינוניים יש המשכיות ניכרת וצבירת משאבים כאלה.⁹ יש גם פירמות גדולות שלנוכח סכנת "חוק הברזל" מגבילות המשכיות מנכ"ל על-ידי "מצנח זהב", חבילת תגמולים כספיים שמוענקים לו לעידוד פרישתו תוך 8-10 שנים, ואכן בארה"ב 87% מהם פרשו תוך 12 שנה (Vancil 1987: 89), פחות מחצי כהונת פרידמן, לנדסמן וראשי א"פים גדולים אחרים, וכרבע מכהונת ה"אדמו"רים". ל"אדמו"ר" חזן אף היה צידוק רעיוני להמשכיותו: כשצעירי הקבה"א קראו בוועידתו בשנות ה-60 ליישם רוטציה עליו ועל יערי, ענה להם ש"מנהיגות לא עושים ברוטציה", כלומר רוטציה מתאימה למנהלים שתפקידם זוטרי לעומת מנהיגים כמוהו ויערי. המשכיות ה"אדמו"רים" יצרה לגיטימציה להמשכיות שאר ראשי א"פים לעומת רוטציית "פעילים" זוטרים ומנהלי קיבוצים, וכך נוצרו בין דרגי ניהול בשדה הקיבוצי פערי המשכיות קיצוניים

⁵ גינת 1979, א, 1979; ברקאי 1982; ציזיק 1982, 1983; הרפזי 1982, 1983; ליפשיץ 1983, 1985, 1986; ג; בן-הלל 1988; א; ערד 1995; הלוי 1990, 1995.

⁶ הן "התנועות" והן "מילואות" ניסו להסתיר הסדר זה. ראה: גינת 1979, א, 1979.

⁷ ציזיק 1982, 1983; ליפשיץ 1983, 1986. גם שפע מודעות האבל על מותו של פרידמן, העיד על עוצמתו שלא פגה.
⁸ בקריקטורת שבועון התק"מ מ-3.8.88, כשדו"ח הבדיקה של ועדת פרופ' בן-שחר חשף את ממדי כשלון "מילואות", פרידמן יושב בראש מועצת המנהלים כאשר מוצצים סותמים את פיותיהם של כל שאר הדירקטורים.

⁹ Gouldner 1954; Crozier 1964; Mechanic 1964; Burawoy 1979.

שהרחיבו פערי כוח, השפעה והון חברתי אף יותר משבהרבה ארגונים רגילים. הבדלי המשכיות ניכרים היו גם בפסגה: בעוד ה"אדמו"רים" המשיכו 48-53 שנים, יעקב אפטר מנכ"ל המשביר המרכזי המשיך 44 שנים, נחום ורלינסקי המשיך בראש "תנובה" 35 שנה, פרידמן ב"מילואות" 29 שנים, זק בראשות "קרן הקבה"מ" 28 שנים, ולנדסמן ב"תנובה" 26 שנים. ההבדל מוסבר בכוח-היתר של ה"אדמו"רים", מנהיגותם מגיל צעיר, צמיחתן הפנומנלית של תנועותיהם ושימושם המוצלח בשמאלנות מעריצת ברה"מ כדי לשרוד בראשותן (פרק 10). בנוסף, ב-1920 טבנקין ויערי היו בין מייסדי ההסתדרות שנבחרו למנהלי או חברי ועדותיה, ומ-1925 הם נסעו כל שנתיים כחלק מנציגות ההסתדרות לאירופה על מנת להשתתף בקונגרס הציוני העולמי, הפרלמנט של התנועה הציונית.¹⁰ מהקמתם הקבה"מ והקבה"א השתתפו כגופים מאורגנים במערכות הבחירות שנערכו ביישוב, וה"אדמו"רים" או סגניהם ייצגו את "התנועות" בהנהלת הסוכנות היהודית שהנהיגה את היישוב, ובהנהלת ההסתדרות. ב-1934-5 הנהיג טבנקין את מתנגדי ההסכם של בן-גוריון וז'בוטינסקי וגרם דחייתו במשאל חברי ההסתדרות, בעוד אפטר, ראש המשביר המרכזי מדגניה, היה תקופה ארוכה אחד האישים החזקים בהסתדרות.¹¹

המשכיות ה"אדמו"רים" העניקה לגיימצייה להמשכיות "פעילים" בכירים אחרים, למשל הח"כים מהקיבוצים ש-12 מהם המשיכו יותר מעשרים שנה, חלקם לאחר שהיו כבר פעילי ה"תנועות" שנים רבות לפני קום המדינה.¹² בדומה להמשכיות פרידמן, לנדסמן ואחרים, מנכ"ל משקי עמק יזרעאל אברשה בר-חיים כיהן 21 שנה, אליהו ליש היה 19 שנה ראש משקי עמק הירדן ולא מזמן שב לעמוד בראשם, ו-27 שנה המשיך צבי נוימרק בראשות מועצת הכותנה.¹³ אמנם מועצה זו היתה ארגון קטן יחסית שהעסיק רק כמה עשרות עובדים, אבל הוא היה מונופול בענף של מאות מיליוני דולרים שבו עשו הקיבוצים את עיקר רווחי חקלאותם, דבר שהעניק כוח רב לנוימרק. באופן דומה, במשך שלושה עשורים עמד יעקב זק (1996) בראש "קרן הקבה"מ" שהעסיקה רק מעט עובדים, אך כראש הגוף הפיננסי הראשי של אחת התנועות הגדולות, הוא במידה רבה קבע חיים-ומוות כלכליים עבור רבים מקיבוציה וחברות-הבת שלה.

אולם גם כשראשי א"פים שמרו לכאורה על רוטציה, כמו ב"משקי המרכז" שב-60 שנותיו עד שנזנחה הרוטציה היו לו 7 מנכ"לים, הרי שהכהונה הממוצעת של מנכ"ל, 8.5 שנים, היתה עדיין ארוכה פי כמה מכהונה ממוצעת של מנהלי קיבוץ ראשיים: מגד וסובול (1970) מצאו כי בקיבוצי האיחוד ממוצע הכהונה היה 1.5-2 שנים בקיבוצים הצעירים ו-3.5-5 שנים בוותיקים יותר, בעוד אחרים מצאו שאפילו מנהלי מפעלי תעשייה בקיבוצים, הקטגוריה המשכית ביותר בניהול ראשי, כיהנו בממוצע רק 3.5-3.8 שנים.¹⁴ לפיכך אפילו מנכ"לי "משקי המרכז" הרוטציוניים החזיקו במשרותיהם פי 2.7 עד פי 5 ממנהלי קיבוץ ראשיים. אולם ראוי גם לציין שבין הכפופים לזליקוביץ' היו חמישה-עשר בכירים עם ותק של עשרים שנה ומעלה, כלומר פי 5 עד פי 10 ממנהלי קיבוצים ראשיים. רבים יותר כאלו היו ב"מילואות" תחת שלטונו ההמשכי של פרידמן: שלושים ושמונה "פעילים" המשיכו יותר מ-20 שנה.¹⁵

¹⁰ *Minutes of WZO Congresses*, no. 14-17, 1925-1931. הנסיעה הראשונה של חזן היתה ב-1931.

¹¹ בן-אברם 1976; כנרי 1989: 187; Near 1992; גרינברג 1993; כפכפי 1998.

¹² קיבוץ 1987; גבירץ 2003: 186.

¹³ אריאלי 1986; ליפשיץ 1986א; יהל 1991; הלוי 1995; בשן 2000א.

¹⁴ Blasi 1980: 102; Leviatan 1978; עינת 1991. גלב (Gelb 2001: 98) שימש כגזבר שנה אחת בלבד.

¹⁵ דו"ח שנתי 1976, מחלקת כוח אדם של משקי המרכז; רז 1986.

פערי המשכיות "פעילים" לעומת מנהלי קיבוצים ועליונות ראשי הא"פים

פערי המשכיות הגבירו את עליונות ראשי הא"פים בשדה הקיבוצי יחסית לעליונות מנכ"ל בארגון רגיל גם משום שהא"פים היו לכאורה כפופים לקיבוצים, אך יתרון המשכיות ה"פעילים" על מנהלי קיבוצים הפך על פניה כפיפות זו. לדוגמה, בראשות "משקי המרכז" היתה רוטציה יותר מאשר ברוב הא"פים; משום כך ניתן לשער שהוא היה הדמוקרטי מביניהם. עד לשנות ה-80 נערכה בו מדי שלוש-ארבע שנים ועידה שקבעה לכאורה את מדיניותו. כל אחד מעשרות קיבוציו שלח לוועידה את מנהליו, מרכז המשק, הגזבר והמזכיר, אולם בשל הרוטציה בכל ועידה כמעט כל נציגי הקיבוצים היו חדשים והשתתפו בה לראשונה, בעוד רוב "פעילי" "משקי המרכז", כ-60%-70%, השתתפו גם בוועידה הקודמת וחלקם אף ביותר ועידות. לעומת רוב נציגי הקיבוצים שלא הכירו זה את זה, ל"פעילים" היו קשרים הדוקים ממפגשי ועדות, ישיבות הנהלות, מפגש יומי בחדר האוכל של הפארק התעשייתי, ומפעילויות קודמות; לפיכך הם היו יותר מלוכדים.¹⁶ יותר מכך, כמעט כל ה"פעילים" היו כבר מנהלי קיבוץ ראשיים, והכירו את ההיבט הקיבוצי של השאלות שנדונו כמו או אף טוב יותר מנציגי הקיבוצים שהיו ברובם צעירים ובלתי-מנוסים. האחרונים גם ידעו מעט מאוד על המציאות ב"משקי המרכז" מעבר למה שדיווחו ה"פעילים", הם לרוב בקושי ידעו על כשלונות חמורים במפעלי הקונצרן; אין פלא שה"פעילים" טירפדו כל הצעה שיזמו נציגי הקיבוצים בניגוד לרצונם.¹⁷

בהתאם ל"חוק הברזל" ולנסקי (Lanski 1966), המשכיות ראשי הא"פים יחד עם שליטת ה"פעילים" בקבלת החלטות יצרו מעגל מגביר-עצמו של עליונות שאיפשר לא"פים לגדול מעבר לצרכי הקיבוצים. גידול כמה מקונצרני המפא"זים למשל נעשה במידה רבה בלתי-תלוי בגידול החקלאות הקיבוצית, אף שהוקמו לכאורה רק כדי לשרתה (ראה פרק 8). לכן לא מקרה ש"מילואות" הגיע לגודל כפול משל "משקי המרכז", אף ששירת פחות משקים שהיו קטנים מהמשקים ששירת "משקי המרכז".¹⁸ ברור שהמשכיות-היתר של פרידמן ועשרות מ"פעילי" "מילואות" היו גורם ראשי לגידול-היתר של הקונצרן לעומת שאר המפא"זים.

האדרה עצמית, גידול ביורוקרטי והגבלתו

עליונותו של פרידמן קידמה מטרות ששירתו אותו ואת שאר ה"פעילים", ובעיקר האדרה עצמית באמצעות הגידול והוירטואוזיות הטכנולוגית, בהתאמה לספרו הקלאסי של גלברייט "המדענה התעשייתית החדשה" (1975). מחקרי (1978/9) על הרחבות ב"משקי המרכז" אישש את גלברייט: רווחי המפעלים שימשו בעיקר להרחבתם והכנסת טכנולוגיות חדשות (לא תמיד טובות יותר, ראה להלן את בעיית בורות ה"פעילים"), זה דרש נסיעות תדירות למומחים בערים ו/או הבאתם למפעלים וכן נסיעות רבות לחו"ל ללמידת החידושים וקניית ציוד, וזה שירת את אינטרס ה"פעילים" בכוח, יוקרה והון בלתי-מוחשי אחר, נתן לגיטימציה להרחבת הסגל, לתוספת משרדים ואמצעים שהיו הטבות וסמלי-סטטוס כמו רכבים "צמודים", ואלו שבו והגבירו את יוקרתם וכוחם, בהתאם ל"חוק פרקינסון" הידוע, ולפי הסבר לנסקי (Lanski 1966).

כשחוקרי הקיבוץ התעלמו מהא"פים, הם לא נזקקו לתיאוריות של פרקינסון, גלברייט ולנסקי, כפי שגם התעלמו ממבקרי ביורוקרטיה אחרים שנזכרו לעיל. עקב כך הם החמיצו כיצד גידול ביורוקרטי שירת גם אינטרס ייחודי למנהלים בתרבות שוויונית שאימצה נורמת רוטציה: הגברת כוחם, יוקרתם ושאר ההון הבלתי-מוחשי של ה"פעילים" שימשו למניעת החלת הרוטציה על משרותיהם, וזה גם היה נכון להמשכיות-היתר של מנהלי מפעלים קיבוציים גדולים עתירי עבודה שכירה, כפי שתיאר וניתח קרסל (1974) ואישו

¹⁶ ראה כנ"ל באליטות הניהול של חברות-ענק: Maccoby 1976; Kanter 1977; Davis 1994.

¹⁷ שפירא 1978/9, 1987. כך גם במילואות: גינת 1979א, 1979ב; ליפשיץ 1986ג; אברמוביץ 1988.

¹⁸ בשני המקרים מכוני התערובת שירתו גם קיבוצי איזורים אחרים, עוד סימן למדיניות של גידול כיעד ראשי.

מחקרי (1980 : 35-6 ; 1987) וריימן (Rayman 1981: 138).

מצב זה היה נמנע אם נורמות הא"פים היו מאפשרות המשכיות רק ל"פעילים" שניהלו באופן אפקטיבי, שדאגו לשרת את הקיבוצים וזכו לאמון שותפי-תפקידם כגון מנהלים בקיבוצים עימם היו קשורים, ולעומת זה הנורמות היו מחליפות מהר מתחזים משרתי-עצמם, חסרי-כשרון ובלתי-אפקטיביים שלא זכו באמון כזה. מדוע צריכים היו הראשונים ששירתו בנאמנות ובאפקטיביות את מטרות הקיבוצים לפעול תחת איום של רוטציה קרובה? האם לא עשו כל מה שנתבקשו? אם היו מתירים להם להמשיך בתפקידם, כפוף למבחן אמון דמוקרטי פריודי, ואם היו מחליפים רק את הבלתי-אפקטיביים ומשרתי-עצמם שלא עמדו במבחן הזה, אזי הראשונים היו פחות נזקקים להאדרה-עצמית והיו יותר טורחים לפתור בעיות וכך לצבור אמון ולהישאר בתפקיד, וכשהם היו ממשיכים היה מצטמצם מאד מספרם של האחרונים בניהול כי פחות משרות ניהול היו מתפנות עבורם, ומטרות הקיבוץ היו נשכרות מאד. הקיבוצים יכלו להבחין בין שני הסוגים בהצבעה לאישור המשך מדי כמה שנים, תוך שינוי השיטה משום שמיכלס (Michels 1959[1915]) הוכיח שהצבעת רוב רגיל אינה אפקטיבית להחלפת מי שמכהן שנים רבות בשל כוחו הנצבר. לכן ניתן וצריך היה להתיר המשכיות מעבר לשתי כהונות רק למעטים שהיו זוכים לרוב מיוחס, נניח שני שלישים, וזאת בקרב ציבור רלוונטי של אלה היודעים אם המנהל אפקטיבי ואם טובת הכלל לנגד עיניו (ראה פרק 18). אולם במקום לקחת פתרון דמוקרטי ולשפרו, אומצה הרוטציה, כביכול משום ההנחה שתביא לשוויונות, כאשר בפועל היא חיזקה את המשכיותם של ראשי א"פים שמרניים משרתי-עצמם ונאמניהם.

למי היה אינטרס למסד את הרוטציה?

למזלה של התנועה הקיבוצית, בניגוד לנהוג לחשוב שהרוטציה נולדה יחד עם הקיבוץ, עד שנות ה-50' ברוב התפקידים לא נדרשו מנהלים לרוטציה, לכן היו שהמשיכו והובילו להצלחות, ורק אז נהפכה רוטציה לנורמה (טופל 1990). כאן עולה השאלה: מי ולמה מיסד את הרוטציה? לפי טופל (1990) הסיבה היתה לחצי קידום מלמטה: חברי "השלמות" ובני קיבוץ שהצטרפו לחברות בקיבוצים, לאחר שנים לא מעטות שניהלו ענפים וועדות, דרשו רוטציה בניהול ראשי על מנת להתקדם וכך הנורמה התמסדה. אולם העיתוי, שנות ה-50', מטה להסבר משכנע יותר להתמסדותה שהוכחותיו עוד יבואו: לפי "חוק הברזל" ומשלימיו, מנהיג אוליגרכי בשלב האי-תפקוד השמרני מרחיב את פריבילגיות הסגל כדי להניעו לפעולה ולהגביר את השליטה בו מאחר שפסק מלהניעו על-ידי מנהיגות יוזמת, הצבת חזון מלהיב ועידוד פתרוניות יצירתיים. כפי שנראה להלן זה היה מצב ה"אדמו"רים" באותה עת, ולכן אחרי מתן פריבילגיות בשנות ה-40', בא מיסוד רוטציית ה"פעילים" שחזק את שליטת ראשי הא"פים: הרוטציה הקלה על שילוח "פעילים" חזרה לקיבוציהם, סיפקה לכך נימוק נורמטיבי; מעתה "פעיל" היה צריך חסות של ראש א"פ שיפנה לקיבוצו כדי להמשיך. המיסוד היה קל ונראה טבעי כי כבר היתה רוטציה-למעשה בכמה תפקידי ניהול קיבוציים לא-רצויים, מיעוטי-סמכות ורבי-אחריות כסדרן עבודה ומזכיר קיבוץ שרבים התפטרו מהם אחרי שנה-שנתיים, והיתה גם מסורת רוטציה בשליחות לחו"ל. לכן הדרישה למיסוד גם בתפקידי ניהול ראשי שבהם היו מי שהמשיכו זמן רב, נראתה לגיטימית לפי האתוס השוויוני, אולם תוצאתה היתה חמורה: מילוי תפקידים אלה נהפך אצל רבים מאמצעי לקידום מטרות הכלל לקרש קפיצה ל"פעילות" כדי לקיים מעמד ניהולי, לצבור כוח, פריבילגיות והון בלתי-מוחשי, ולהגביר סיכויים לקידום נוסף שמפחית סיכוי לאובדן סטטוס.

מיסוד הרוטציה נראה הגיוני, חברים תמכו בה כי כמו החוקרים לא ידעו את מי ואת מה שירתה, והיה לה דימוי שוויוני, מקצת מהמנהלים וה"פעילים" חזרו בתום הכהונה לתפקיד זוטר יותר. חזרה זו סייעה למיסוד, כמו שנשיאי ארה"ב הראשון והשלישי, וושינגטון וג'פרסון, מיסדו את נורמת שתי-כהונות-בלבד בסרבים להיבחר פעם שלישית (Sobel 1975). המנהלים וה"פעילים" המצליחים שחזרו לדרג זוטר הראו

דבקות באתוס השווינוני וזכו לאמון, בעוד ש"פעיל" שהמשיך בלי שעמד בראש א"פ גדול ולא נחשב למנהיג שהמשכיותו חיונית, נתפס כמפר רוטציה ואיבד מהערכת החברים, אם כי נדיר היה שהופסקה "פעילותו", בייחוד כאשר ראש הא"פ שלו ביקש שימשיך והקיבוץ לרוב נענה (Shapira 1995a). פרקים 14-15 יתארו ראשי קיבוצים צעירים שהגיעו מאוחר לשוק ניהול הא"פים וזכו למשרות פחותות. האסטרטגיה שלהם היתה השגת עליונות מקומית בקיבוצם על-ידי תדמית של נאמני רוטציה: הם שבו תדיר מ"פעילות" לניהול קיבוצם ומדי פעם אף לריכוז ענף, ובעזרת פטרונאז' על נאמנים שירשו אותם בניהול הקיבוץ ועוד אמצעים, חלקם לאו דווקא דמוקרטיים, השיגו בו שליטה לעשרות שנים. לפיכך מיסוד הרוטציה נעזר הן במנהלים חפצי-שוויון שהאמינו בה בתמימותם, לא ידעו כיצד חזרה וכשלה מאז ימי אתונה, והן בצירקולטורים שהרוטציה לא פגעה או אף חיזקה את עליונותם. אולם כיון שלא אלה ולא אלה היו בעלי-הכוח הראשיים בשדה הקיבוצי, המיסוד מוסבר בתועלתו לראשי א"פים המשכיים שהיו פטרונים ראשיים ובעלי מירב הכוח בשדה. הדבר ברור מכך שכן:

1. הרוטציה חיזקה את כוחם של הפטרונים על חשבון קליינטים מחליפי משרות ניהול, הפכה את האחרונים לתלויים בפטרונים לקיום מעמדם הניהולי, קידוםם והיתרונות שהושגו מכך.
 2. הרוטציה הקלה על הפטרונים להחליף "פעילים" לא-נאמנים בנאמנים, וכיון שהגבירה את כוחם, הקלה עליהם למנוע את הרוטציה שלהם עצמם.
 3. הרוטציה חיזקה את הדימוי השווינוני של הקיבוץ, הסוותה שליטת מנהיגים אוליגרכיים, את קידום נאמניהם בלי בחירה דמוקרטית ואת המשכיותם בלי קשר למידת אמונו של הציבור בהם.
- נקודה אחרונה זו חשובה מאד. לפי הות'ורן (Hawthorn 1991) יש להסביר בחירת פתרון מסוים לבעיה חברתית באלטרנטיבות שעמדו לבחירה ובידע שהיה עליהן. אם עד היום מאמינים חוקרי הקיבוץ בהשפעה החיובית של הרוטציה,¹⁹ בוודאי שבשנות ה-50' לא ידע אף חבר קיבוץ שהיא כבר נכשלה פעמים רבות בעבר. לפיכך היא נתפסה כפתרון סביר, ובייחוד בעיני מנהיגים שחיפשו איך לקיים את דימוי השווינונות כשחשו, ככל הנראה, את יחס החברים השלילי להמשכיותם והרחבת הפריבילגיות שלהם ושל ה"פעילים", כפי שלמשל זה בוטא בצביעת רכבו של חזן. הרוטציה יצרה דימוי של זמניות הפריבילגיות, ה"פעילות" היא אך לשנים מעטות, ואיש לא הזכיר, גם לא החוקרים עד זמני, שאלפי "פעילים" עשו צירקולציה מ"פעילות" אחת לאחרת או שחזרו ל"פעילות" פעם אחר פעם כך שרבים מאד מהם נהנו מפריבילגיות עשרות שנים.

שונות הרוטציה הרבה וצבירת הכוח של הבכירים

השונות הרבה של רוטציית מנהלי קיבוצים ו"פעילים" שנסקרה לעיל, היא הוכחה נוספת שהרוטציה אינה אינטגרלית לתרבות הקיבוץ אלא פתרון שהתמסד כי שירת את רבי-הכוח, איפשר המשכיות בכירים וגרם להגברת תלותם של הזוטרים בבכירים ולהגברת כוח האחרונים. אולם תחלופת מנהלי קיבוצים ו"פעילים" הושפעה לא רק מקיום נורמת רוטציה ורצון להוכיח קונפורמיות כדי לזכות באישור חברתי, אלא גם מהשוני בנכונות לנצל כוח והון שנצברו כדי להמשיך במשרה ולהמתין בה לקידום; מבין מאות ה"פעילים" שראיינתי ו/או חקרתי את תיפקודם, חלק ניכר לא ניצלו את כוחם כדי להמשיך במשרתם בשל אמונה אידאולוגית ברוטציה, בעוד שהיו אחרים שעזבו את משרתם בשל כשלון בתפקיד שגרמה "הצנחה" לא מוצלחת, ו/או שאיבדו את חסותו של פטרונם (ראה להלן; Shapira 1995a). כמו כן "פעיל" עם פטרון חזק שדאג לקידומו יכול היה לקצר כהונות בדרגי-ביניים וכך אמנם לא צבר כוח רב, אבל קיצורן אפשר קידום מהיר לדרג בכיר עם סמכויות רבות וכוח רב (ולד 1987). מאידך גיסא, סמכות כזו היתה יותר פגיעה לשינוי

¹⁹ ראה למשל: Stryjan 1989; לויתן 1993, 1999.

פוליטי, כגון ירידת מעמדו והחלשותו של הפטרון. לפטרון עצמו אל נדאג, גם משהודח, דאגו לו: אחרי הדחת פרידמן מראשות "מילואות" הוא נבחר ראש "שולחן" ראשי המפא"זים הארצי, ולנדסמן נותר יו"ר מועצות המנהלים של כמה מחברות-הבת של "תנובה".²⁰

בקיבוצים שתועשו על-ידי עבודה שכירה רבה וסיוע כספי חיצוני רב, מנהלי תעשייה מנעו רוטציה על-ידי צבירת כוח והון בלתי-מוחשי, למשל על-ידי פטרונאז' על מי שהוכיחו נאמנות אישית מקרב מנהלי הקיבוץ הרוטציוניים. במקרה של שני מפעלי נצר סירני שנעשו למפרנסי הקיבוץ, מנהליהם נעשו פטרונים שקידמו את נאמניהם למשרות המשכיות במינהל המפעלים וכך הנציחו עצמם (קרסל 1974, 1983). במפעל מתכת בקיבוץ משנות ה-30' מצאתי (1980: 6-35) מנהל שניהן עשרות שנים בראשות כ-35 שכירים וכ-30 חברים, והתנהג בנוסח יערי "אני מאיר – מפ"ם. אני השומר הצעיר...". טילפנתי לתיאום ראיונות עם אקדמאים ומומחים שהיו נשוא המחקר, אך כששאלתי מי המהנדס הראשי, במקום לומר מיהו ענה: "אני המהנדס הראשי", כשנשאל על מנהל החשבונות הראשי ענה: "אני מנהל חשבונות ראשי", וכך הלאה. התברר כי שלטונו התבסס על שימוש במהנדסים והנדסאים שכירים כבעלי ידע שהיו נאמניו האישיים, בעוד שחברים היו טכנאים ופועלים שהשפעתם מזערית. כשהוא נעשה אוטוקרטי מדי ונאמניו נפגעו ועזבו, נשכרו להם מחליפים, וגם כשהצטרפו בני קיבוץ בוגרי לימודי הנדסה לא ניתנו להם עמדות הכוח, המפעל נותר "הצגה של איש אחד". זה מתכון ידוע לכשלון, אך זה הצליח כי עיקר הידע נקנה בחו"ל, בעוד מכס גבוה מנע יבוא מתחרה. עם הורדת המכסים בשנות ה-80' המפעל נעשה לא-רווחי וגרם לקיבוץ חובות ניכרים, כמו עשרות מפעלים רבי-שכירים עם נורמות ניהול דומות שהקואליציה הדומיננטית בחקר הקיבוץ התעלמה מהן; לכן פסלו נציגיה את ספרו המצויין של קרסל מ-1974 (בן-דוד 1975; שפר 1975).

רק מיעוט מנהלי קיבוץ ראשיים לשעבר חזרו לדרג זוטור עם גידול הא"פים

בשל פרדיגמה שגויה החמיצו החוקרים את העובדה שהרוטציה לא מנעה אוליגרכיזציה משום שבפועל היא לא פתרה את נטיית המנהלים להמשיך בתפקידם ולשמר את מעמדם, גם כאשר הגיעו בכהונתם לשלב סופי של אי-תפקוד וטובת הכלל חייבה שיוחלפו. כל סוציולוג אמור לדעת שירידת מעמד עקב חזרה לדרג זוטור או לשורה היא בעייתית ומעוררת התנגדות עזה. מעטים האנשים בכל חברה ידועה שהשלימו ברצון עם אובדן מעמד, אלא אם כן הוא זמני ו/או מתרחש בעת מהפכה. גולדשמידט (Goldschmidt 1990) הראה שאפילו בחברות ציידים-לקטים ששמרו על שוויון באופן רצוני, כפי שהוכיחו האריס (1991: 4-202) ובירד-דוד (1992), הפיקחים והכשרוניים התאמצו לקדם מעמד ולשמרו, למשל על ידי הצטיינות בציד, בלקט או בסיפור סיפורים, וקשה להניח שמקביליהם בקיבוצים נהגו אחרת. משתמשי פק"מ התעלמו מכך ולא בדקו כיצד מנהלי קיבוץ ראשיים רוטציוניים, רובם מתחת לגיל ארבעים, פתרו את בעיית שימור מעמדם על-ידי צירקולציה לניהול בא"פים. אלפי משרות ניהולם היו גורם ראשי למוכנות המנהלים בקיבוצים לסיים כהונה תוך מעט שנים ולהתייחס בחיוב לרוטציה (לניר 1990: 272), ואם כי הא"פים נתפסו כחיצוניים, כפי שהסביר חבר כוכב שצוטט בפרק 1, הרי כל חבר הכיר רבים ממנהלי קיבוצו-לשעבר שעשו צירקולציה בניהול עשרות שנים; לשורה או לדרג זוטור אם חזרו בכלל, אז רק לזמן קצר, לפחות עד גיל הפנסיה. רק חוקרי הקיבוץ התעלמו מכך, ואלו שהתייחסו לצירקולציה לא פורסמו או שפורסמו בעברית בלבד, שכן זה סתר את הדימוי השוויוני של תיאורי הקואליציה המדעית הדומיננטית.

ראשי הא"פים אימצו רוטציה כי היא האדירה את כוחם, עשתה את שאר ה"פעילים" תלויים בהם, בעוד מנהלי הקיבוצים וה"פעילים" לרוב לא התנגדו לה כי כמעט תמיד הצליחו לשמר את מעמדם; אמנם

²⁰ אברמוביץ 1988; רינגל-הופמן 1988; הלוי 1995.

לעיתים המשרה החדשה היתה בדרג נמוך יותר, כמו ירידה לניהול ראשי בקיבוץ מ"פעילות" בכירה, אולם הדימוי השוויוני תאם לאתוס הקיבוצי, בלם ביקורת של חברים על חוסר רוטציה אמיתית, היסווה קצת מהריבוד מעיניהם ואת עיקרו מהסוציולוגים שהחמיצוהו כי לא חקרו את קריירות המנהלים. הלמן (1987) מצא שבעשור 1970-80, 80% ממרכזי-המשק-לשעבר ו-77% מהגזברים-לשעבר לא חזרו לשורה, השיגו משרת ניהול אחרת, לעומת 54% בלבד ממזכירי קיבוץ-לשעבר שהשיגו. מזכירים-לשעבר חזרו לשורה או לתפקיד זוטא הרבה יותר ממרכזי משק וגזברים בהתאמה לדומיננטיות של התחום הכלכלי בתקופה זו שבה עלו המפא"זים ואושי פרידמן הכניע את מזכ"לי "התנועות". יתר על כן, 20%-23% הגזברים ומרכזי המשק לשעבר שלא עשו צירקולציה לניהול אחר, גם כן לרוב לא חזרו לשורה: קידמו את השכלתם, ו/או שהפכו לכוח-שמאחורי-הכתר בתור תמחירנים ששלטו בהחלטות הכלכליות הקובעות עקב חולשת מנהלים ראשיים רוטציוניים שהיו לרוב גם חסרי נסיון וצעירים יותר, ו/או שפנו לניהול בחוץ.²¹

עוד לפני הלמן האנתרופולוג פדידה (1972) הראה שראשי קבוצת המייסדים שהיו ראשוני מנהלי הקיבוץ, שימרו מעמד בצירקולציה בין ניהול ראשי בקיבוץ, "פעילות" בארץ ו"שליחות" בחו"ל, תוך רכישת השכלה גבוהה ליד ה"פעילות" לקידום הקריירות בחוץ.²² הצד שני של מטבע הצירקולציה היה שה"פעילים" לרוב מונו למשרותיהם הודות לקשרים שיצרו כמנהלי קיבוץ ראשיים או כ"פעילים" במקום אחר, וחלק ניכר מזמנם הקדישו לחיפוש וטיפוח קשרים שיבטיחו את משרתם הבאה על חשבון חובות תפקידם הרשמי, כמקובל בניהול קצר-ימים בארה"ב.²³ כשלונות בלתי-נמנעים בעקבות הזנחת תפקידם לא בהכרח גרמו לאובדן משרתם, בין השאר בשל שיטת קוסט-פלוס ("cost plus") השלילית לפיה מחירי שירותי המפא"זים נקבעו לפי ההוצאות פלוס רווח, כך שמפעל לא נפגע הרבה מכשלון "פעיליו", לעיתים קרובות הקיבוצים הקליינטים שילמו את מחירו. במקרה לו הייתי עד (1987: פרק 2), הנזק לקיבוצים הסתכם ב-\$150,000-\$200,000 אך לא ננקטה כל סנקציה נגד ה"פעילים" האחראים; אלו הוחלפו כעבור שנה, למראית עין כרוטציה רגילה, ובמהרה מצאו משרות ניהול אחרות.

פרקטיקת ה"הצנחה" הקלה על הצירקולציה, אך גרמה למעמד שברירי

מאמצי המנהלים לשמר את מעמדם בצירקולציה יצרו את הפרקטיקה שמנהל שסיים כהונה בלא שנכשל, נחשב מועמד למגוון משרות ניהול אחרות. פרקטיקה זו תאמה לגידול העצום בשוק משרות הניהול בשדה הקיבוצי, בייחוד בשנות ה-60 וראשית ה-70. כזכור צמחו אז כ-150 מפא"זים עם כ-1,300 "פעילים", והתעשייה הקיבוצית גדלה מכ-100 מפעלים עם כ-4,800 עובדים לכ-300 מפעלים וכ-11,500 עובדים.²⁴ שוק ניהול זה היה פתוח רק לחברי קיבוץ, ומנהלי קיבוץ ראשיים שסיימו "הוצנחו" למגוון משרותיו. "ההצנחה" היא מונח ישראלי ייחודי שאינו מצוי בספרות הניהול כי התופעה ייחודית למדי לישראל, נוצרה מריבוי קציני צה"ל שזכו לקידום מהיר, כגון תא"ל בגיל 35 או אלוף בגיל 40, אז פרשו ו"הוצנחו" למגוון משרות ניהול וסמכות אזרחיות.²⁵ "ההצנחה" כזו היא לא פעם "טהורה", ה"מוצנח" התקדם בסוג ארגונים אחד, ומקבל סמכות בארגון מסוג אחר שבו הוא חסר נסיון, ידע ומידע בבעיות, הכרות עם עובדיו, מנהליו ומומחיו, ועם הטכנולוגיות, הספקים והשווקים שלו, נכסים בלתי-מוחשיים חיוניים שיש למנהל שבא מבפנים. בספרות אין הסבר איך הוא רוכש אותם כדי לקבל החלטות נכונות, ומחקרי הראו שהדבר תלוי

²¹ כוח התמחירנים: קרסל 1974: 148; פרק 17 להלן. קריירה צירקולטיבית של איש כלכלה מצליח: צמחי 1999.

²² כנ"ל דן צמחי, מקיבוץ חמדיה של האיחוד, כמו הקיבוץ שחקר פדידה (צמחי 1999: 132).

²³ ה"פעילים": שפירא 1978; ארה"ב: Downs 1967; Maccoby 1976; Granovetter 1983; Luthans 1988.

²⁴ שטנגר 1971; דו"ח איגוד התעשייה הקיבוצית 1972; מלחי 1978; בנאי 1979; בר-און ושלמה 1984; ברום 1986.

²⁵ ולד 1987; ממן 1989; שפירא 1992, Shapira 2001.

בכונותו לחשוף את חוסר הידע שלו בפני שותפי-תפקידו, לסכן את סמכותו כדי ליצור עימם אמון, ואז יספקו לו נכסים אלה. רבים מה"פעילים" ש"הוצנחו" לניהול א"פים היו "טהורים", ובמפא"זים הם לרוב לא סיכנו את סמכותם כדי ליצור אמון, נשארו חסרי ידע ומידע חיוניים, קיבלו החלטות שגויות וגרמו תפקוד גרוע של מפעלים, אבל שרדו במשרותיהם באמצעים כפייתיים, פוליטיקה ירודת-מוסר ואף שחיתות, כמו בכמה אתנוגרפיות ארגוניות קלאסיות שאליהן אין התייחסות בספרות הקיבוץ.²⁶

החוקרים לא התייחסו ל"הצנחות" כי לא ניסו להסביר את פרקטיקות הרוטציה, הסבירו כיאות רק רוטציית רכזי הענפים שקודמו כרגיל מקרב עובדי הענף, ועבדו פיזית כמעט כמותם, בלא שום תגמול מוחשי ולא סמלי-סטטוס, ובנוסף השקיעו שעות עבודה רבות בניהול הענף, פתרון בעיותיו, למידה ותכנון פיתוחו, והדרכת העובדים. נטייתם לעזיבת התפקיד הוסברה במאזן תגמולים שלילי, עלות אישית גבוהה ותגמול מועט (רוזנר 1964). מאזן שלילי דומה מתאר גלב (Gelb 2001: 97-101) כגורם לעזיבה מוקדמת של גזברות קיבוץ שרבו קשייו הפיננסיים, אולם זה אינו מסביר את העזיבה-מראון של מנהלי מפא"זים בתום כהונה קצרה, שכן מאזן תגמוליהם היה חיובי בהרבה. רשמית אמנם אחריותם רבה, אולם מערכת תמחור "cost plus" הקלה מאד משום שבהפסדים עקב משגיחה נשאו הקיבוצים, ותפקידם נתן שפע כוח, יוקרה ופריבילגיות, כמו גם קשרים חברתיים שהבטיחו משרות ניהול בעתיד. בנוסף, עומס העבודה בניהול השוטף היה לרוב פחות מבניהול בקיבוץ, ויום העבודה לא התארך כרגיל, בין השאר משום שהמפעל לרוב לא התחרה בשוק אלא סיפק את תוצרתו לא"פים לשיווק (שפירא 1987). אם כן, מדוע כה רבו ה"פעילים" שעזבו בתום תקופה קצרה יחסית שעה שיכלו לנהוג כ"פעילים" רבים אחרים שלא עשו זאת? שנית, מדוע רבים עזבו עוד בטרם הבטיחו לעצמם את משרת הניהול הבאה?

גורם ראשי כמובן היו כשלונות בתפקיד שגם אם בהפסדיהם נשאו הקיבוצים, הרי יוקרה הפסיד המנהל, ואם חש שלא יוכל למנוע כשלונות נוספים כשהוא בלא אמון אנשי המפעל ונכסים בלתי-מוחשיים הדרושים לניהולו, עדיף לו להתפטר בתקווה להצליח במקום אחר. אבל במחקרי (Shapira 1995a) מצאתי סיבות נוספות. ראשית, חברי הקיבוצים ציפו מה"פעילים" לציית לרוטציה ולמפרים הודבקה תווית שלילית בדעת הקהל. לרוב זה לא גרם להחלטה על החזרתם מ"פעילות", אולם הקיבוץ לא פעם סירב לאשר "פעילות" נוספת מיד בתום קודמת ממושכת. מצד שני, כשמפר רוטציה ותיק חזר לבסוף לקיבוץ, הוא בדרך כלל נתבקש במהרה למלא תפקיד ניהול מקומי בשל חוסר ממלאי תפקידי ניהול כמוסבר לעיל, ולאחריו הותרה לו יציאה ל"פעילות" (פדידה 1972). עקב כך איבדה הרוטציה את משמעותה השוויונית של חזרה מניהול אל השורה, סימלה קונפורמיות לנורמה שלא ברור אם היא כלי לשוויון חברתי. בנוסף, לא פעם ראש א"פ ביקש מהקיבוץ המשך "פעילות" של נאמנו והקיבוץ נענה, וכך הפרת הרוטציה לא נראתה בעייתית. אולם "פעיל" בלא חסות של פטרונו כזה, נלחץ על-ידי דעת הקהל ומוסדות הקיבוץ לחזור בתום כהונה אחת ולעיתים קרובות נכנע ללחץ. הכניעה היתה כדאית למדי כי כך הוכיח קונפורמיות שזיכתה אותו בהערכת החברים מהם ביקש אישור יציאה ל"פעילות" נוספת זמן מה אחר כך.²⁷

אולם העובדה שמאות "פעילים" הפרו את הנורמה והמשיכו שנים רבות למרות דעת קהל שלילית, מפנה את תשומת הלב לסיבה משמעותית יותר מדעת הקהל שמסבירה קונפורמיות מצד הרוב: המעמד השברירי של "פעילים" ותלותם בפטרונאז' של ראשי א"פים עקב הרוטציה וה"הצנחה". שילוב שני רכיבים אלה חיזק מאד את ראשי הא"פים: בבירוקרטיה רגילה חסרת רוטציה, יש למנהל "מוצנח" סיבה טובה

²⁶ במפא"זים: שפירא 1987; באתנוגרפיות ארגוניות: Gouldner 1954, 1955; Banfield, 1958, 1961; Hughes ; Jay 1969; Dalton 1959; 1958.

²⁷ שפירא 1987; וילן 1993: 2-271.

לסכן את סמכותו על-ידי מעורבות רבה בהתמודדות עם בעיות, לחשוף חוסר ידע ומידע מהם הוא סובל, לקנות את אמון הכפופים לו ולקבל ידע ומידע מקומי חיוני, ללמוד אותו, לפתור בהצלחה בעיות ולהפוך לאפקטיבי (שפירא 1987). אז פוחתת סכנת פיטוריו השרירותיים בשל הנזק הצפוי לארגון מאובדן כישוריו. כמו כן כשהנורמה היא המשכיות, מנכ"ל לא יפטרנו רק עקב מחלוקת על החלטות או ביצוע בתחומו שבו מומחיות המנכ"ל מוגבלת; אם לא הפר הוראה מפורשת, פיטוריו ישבשו יחסי עבודה עם נאמניו וחלקם עלול לעזוב אחריו, לפיכך עדיפים פתרונות אחרים.²⁸ ראש א"פ כמעט לא חשש מבעיה כזו עם "מוצנחים" שלא סיכנו את סמכותם כדי לקנות אמון ולקבל ידע ומידע שבשל רוטציה בעוד שנים מספר ייעשו מיותרים, וכך לא הצליחו בתפקידיהם; הללו בנקל הוחלפו בנאמניו כי זה הוצג כרוטציה כשאף לא נדרשו פיצויי פיטורין. לפיכך, מעמד ה"פעילים" היה שברירי מאוד ורבים הוחלפו כשהתחלף הממונה. גורם נוסף שחיזק את ראש הא"פ, היתה שליטתו בסמלי-מעמדם: שלא כמו קיצוץ בשכר ואי-קידום, אמצעי פיקוח מקובלים בארגון רגיל שלרוב אינם גלויים לציבור, בקיבוץ לא ניתן היה להסתיר אובדן מעמד של "פעיל" עם רכב "צמוד". סימן ברור לרגישותם של "פעילים" לאפשרות כזו: מיעוט נכונותם לבקר החלטות שגויות של הממונים, גורם חשוב לאי-יעילות וחוסר אפקטיביות של המפא"זים (שפירא 1987).

תהליך תסכול ו"טיהורם" של "פעילים" אפקטיביים, רבי-אמון ויצירתיים

מנקודת מבטם של ראשי הא"פים הפריבילגיות כמכשיר פיקוח על "פעילים" היו בעייתיות, משום שלא כל ה"פעילים" הוטרדו מקיצוץ האפשרי. אמנם רובם באו לניהול א"פים לשם קידום מעמדם, אבל היו שגם באו לצורך קידום מקצועי והתמודדות עם אתגרים חדשים. "פעיל" כזה נטה לסכן את סמכותו במעורבות רבה בבעיות קשות, זכה באמון עמיתיו וקיבל מהם ידע ומידע, למד, הצליח וצבר כוח ויוקרה; לכן מעמדו היה תלוי פחות בסמלי-סטטוס של הטבותיו. דוגמה לכך היה המנהל הטכני של "המרכז", מנפסת כותנה אוטומטית עתירת-הספק, הנדסאי לו קראתי תומס. הוא לא התרעם על הסטיישין הישן אותו קיבל כרכב "צמוד" בעוד שאר ה"פעילים" קיבלו רכבים משפחתיים חדישים. "הכי חשוב ליי", הוא אמר, "שאני יכול להעמיס עליו כל מה שאני צריך לתקן בבית מלאכה חיצוני, על מנת לקצר ככל האפשר את זמן השבתת המנפטה". מינימום השבתת המנפטה היה יעד ארגוני ראשי בעונה הבוערת בה עבדה שבעה ימים בשבוע מסביב לשעון וכל שעת השבתת פירושה היה 25 טון כותנה שיש לאחסן בשדות. תומס היה בוגר מדרשת רופין ונסיונו הקודם כלל עשרים שנה כמכונאי של מכוונות חקלאיות, החל מגיל ארבע-עשרה (נערי הקיבוץ עבדו 3 שעות ביום בענפים השונים כחינוך לעבודה; Pearlman 1938: 151), וכמכונאי טנקים בצבא. בשונה משאר ה"פעילים" הוא זכה לאמון רב של כמעט כל הטכנאים ומנהלי העבודה השכירים משום שמעולם לא העמיד פני בקי, תמיד שאל כשלא ידע והשתתף בפתרון כל בעיה טכנית קשה. בעונה "הבוערת" בת שלושת החודשים, הוא עבד 15-18 שעות ביום. עובדיו לא נותרו אדישים למסירותו, חשפו בפניו את סודות המפעל שנסתרו בפני שאר ה"פעילים", זה עודד את מאמציו והביא הצלחות, וכך נוצרו ספירלות של אמון הדדי גובר כמתואר אצל פוקס (Fox 1974); עם שיפור ביצועי המפעל הוא הפך למומחה בעל-שם במנפטות הכותנה בישראל, בדומה למנהל החדש במקרה שחקר גאסט (Guest 1962).²⁹

התפתחות זו בדיוק היא שהפחידה את שביט, מנהל המנפטה והממונה על תומס, "מוצנח טהור" צעיר שנסיונו הניהולי הקודם כמעט לא היה רלוונטי לבעיות הראשיות במפעל שהיו טכניות ותפעוליות, בניגוד לתומס ה"לא-טהור" שבא עם ידע רלבנטי שעודד אותו לסכן את סמכותו. "מוצנחים טהורים" מיזערו את

²⁸ Mechanic 1964; Levenson 1961; Martin & Strauss 1959; Dalton 1959: Chap. 3

²⁹ על צבירת ידע ודוגמאות דומות ראה: Zand 1972; Geneen 1984; זיו 1988; Harvey-Jones 1988.

מעורבותם בבעיות מפעלם וגוננו על סמכותם על-ידי מה שכינה אדגרטון (Edgerton 1967), חוקר נערים עם פיגור שכלי, "אדרת היכולת" (The Cloak of Competence), כלומר יצרו דימוי של בעל-יכולת על-ידי עקיפת הבעיות שלא יכלו לפתור וכך הסתירו אי-יכולת ובורות. אולם אותה עקיפת בעיות ששימרה דימוי סמכותי לשביט, גם בלמה אמון בו מצד ה"פעילים" והשכירים כאחת ומנעה חדירה לסודות המפעל. בשנת הרביעית בתפקיד עדיין היו הרבה סודות עלומים ממנו, חלקם כאלו שאני כמפעיל למדתי בשבוע הראשון לעבודתי. הוא שמר את קלפיו קרוב לחזה, אך גם עובדיו עשו כן, לכן התקשה לשפוט מי מהם מומחים שפותרים בעיות ומי הם טיפשים ו/או מתחזים, מי צודק ומי טועה.³⁰ הוא ויתר על נסיון להבין את פעולת המפעל, נעשה שמרני וכמו רוב ה"פעילים" ה"מוצנחים הטורים" שחקרתי שלט על-ידי סמכות פורמלית בלבד. כיוון שהמידע שהגיע אליו היה מסונן, סיפרו לו רק מה שהועיל למספרים, הוא עשה טעויות, התחמק ממטלות חיוניות, אך זכה לקידום יותר מתומס האפקטיבי בשל פטרונאז'. המתאם ההפוך בין אפקטיביות לבין קידום, דמה לשל מנהלים אמריקניים שגם אותם נקל לפטר,³¹ וכמותם "פעילים" הכניסו חידושים רק ליצירת דימוי חיובי, לכן בחרו רק במה שנראה חדשני אך שכבר נוסה היטב על-ידי אחרים והצלחתו לא היתה תלויה במומחים המקומיים, כי תלות כזו הקטינה את כוחם (Crozier 1964).

שליטת "פעילים" בלתי-מעורבים וראשי א"פים בלמה קידום פנים-ארגוני

התלות הרבה של משרות ה"פעילים" בראשי הא"פים והקלות בה ניתן לפטרם שעה שכ"מוצנחים טורים" סבלו מחוסר ידע ונכשלו לא פעם, דחפום להעדפת טיפוח קשרים עם ראשי א"פים כדרך ראשית לאישוש סמכותם הבלתי-יציבה ולהצלחת קריירות בלי מעורבות רבה, כמו שביט. אולם "פעילים" בלתי-מעורבים כאלה התעמתו עם "פעילים" מסורים ומעורבים: תומס היה אדיש לאפלייתו בטיב רכבו, אך היה מאד מעוניין ביישום חידוש מקורי שיזם וששביט מאד חשש ממנו, שכן כשלו אפשרי היה מזיק לתדמיתו, בעוד שהצלחה אפשרית היתה מחזקת את כוחו ומעמדו של תומס. מצד שני דחייה גלויה של יוזמת תומס עלולה היתה לגרום לעזיבתו, לעלות לו באובדן המומחה הראשי של המפעל; לכן במשך שלוש שנים השתמשו שביט ופטרונאז' זליקוביץ', ראש "משקי המרכז", במגוון תירוצים כדי "לסחוב" את יוזמת תומס, אולם עקשנותו ותמיכת "פעיל" אחר גרמה ליישומה המוצלח בעוד תומס המאוכזב התפטר מייד כשהצליחה וחזר למוסד של קיבוצו. שביט נפגע אחר כך, שכן מחליפו של תומס, "מוצנח טהור" שהעדיף אי-מעורבות, לא התמודד עם בעיה תפעולית ראשית וגרם לנזקים הכבדים שסופר בהם לעיל, ועקב כך הוא ושביט אולצו להתפטר, אם כי הודות לפטרונאז' של זליקוביץ' עזיבתם עוכבה קרוב לשנה והוצגה כרוטציה שגרתית. ללא חשיפה ציבורית של הכשלון, השניים מצאו במהרה משרות אחרות וקידמו קריירות ניהול נאות. המעמד השברירי של "פעילים" כמו השניים הללו, נבע גם מכך שמדי פעם שכירים ותיקים ו"פעילים" מעורבים התנגדו לפתרונותיהם החובבניים לבעיות מורכבות שאותן כלל לא הבינו. בתור נציגים-לכאורה של בעלי-הבית, הקיבוצים, ה"פעילים" כפו את דעתם וגרמו לקונפליקטים הרסניים (Deutsch 1969) ולכשלונות. בהתאם לתיאורי וניתוחי יוז (Hughes 1959) ודלטון (Dalton 1959) כיצד נשמרת סמכות המנהלים, רבים מ"פעילי" המפא"זים היסו והסתירו כשלונות, האשימו בהם אחרים, הגנו על משרותיהם על-ידי התחברות לקליקות (ראה הפרק הבא), וחיזקו את מעמדם על-ידי האדרה-עצמית, באמצעות הרחבת מפעלים ווירטואוזיות טכנולוגית, לפי ההסבר של גלברית (1975).

התנהלות זו של "פעילים" רבים סתרה הן את האתוס הקיבוצי והן את האינטרסים של הקיבוצים, אך

³⁰ ראה כנ"ל אצל גולדנר (Gouldner 1954). כמו כן: Dalton 1959; Jay 1969; Kets de Vries 1993.

³¹ Dalton 1959; Maccoby 1976; Luthans 1988; Kramer & Tyler 1996: 226, 266-70, 339-48.

שירתה את שליטת ראשי הא"פים. למרות שקידום סגן-מנהל אפקטיבי היה לרוב האופציה הטובה ביותר להחלפת מנהל מפעל שעזב, במפא"זים בדרך כלל "הוצנח" קליינט של ראש הא"פ גם אם היה "ירוק" בכל הנוגע למפעל, "מוצנח טהור", שכן תלותו הרבה בראש הא"פ שגם הוא לא פעם היה "מוצנח" כזה, שירתה טוב יותר את האינטרס של האחרון. למשל, לפני ששביט מונה למנהל, היה במנפטה סגן-מנהל שכיניתו יעקב, איש מוכשר, מנוסה, מסור לעבודה, והעובדים ומגדלי הכותנה כאחד סמכו עליו שכן הוא נהג כמו תומס והיה אפקטיבי; זליקוביץ' עצמו הגדירו בראיון עימי כ"מועמד הטבעי לניהול המפעל". למה אם כן מונה שביט ה"ירוק"? מתברר ששביט היה קליינט של זליקוביץ', בעוד יעקב היה עצמאי הודות לידע, מידע והון בלתי-מוחשי אחר שצבר בשנותיו במפעל. לעיל תואר זליקוביץ' כמנכ"ל אדיר-כוח, אך בתור "מוצנח טהור" למדי, חסרו לו גם ידע וגם נאמנים בהנהלת "משקי המרכז". על מנת לשלוט בהנהלה מבלי להזדקק למעורבות רבה בבעיות המפעלים שתחשוף בורות ותסכן את סמכותו, בנה קליקת קליינטים על-ידי "הצנחת" נאמניו לראשות מפעלים ומחלקות מטה שבתוקף תפקידם נכללו בהנהלה. יעקב לא התאים לקליקה עקב עצמאותו שנבעה מאמון עובדים רב ומיומנות בפתרון בעיות המפעל.³² לעומתו שביט עזר לזליקוביץ' בזמן שייצג את קיבוצו במועצה האזורית שבראשה עמד זליקוביץ', בעזרתו זליקוביץ' הצליח והתקדם לראשות "משקי המרכז".³³ זליקוביץ' היה מחוייב לשביט על עזרתו, לכן הוא הועדף על יעקב, ועל מנת שהעדפה מוזרה זו לא תעורר התנגדות, המינוי הושהה עד שיעקב הועזב (שפירא 1987: 132-6).

שביט הבין נכון שהמשך קידומו תלוי יותר בדימוי חיובי ובקשרים טובים עם זליקוביץ' מאשר בהצלחה של ממש. כמו מנהל אמריקני שכיח מבטו היה תמיד כלפי מעלה, דאג לתימוכי הבוס יותר משלביצועי המנפטה.³⁴ המבט כלפי מעלה והשאיפה לקדם מטרות אישיות לא נבעו מסוציאליזציה ניהולית קודמת בקיבוץ או מהצירקולציה וה"הצנחה" כשלעצמן, אלא מ"פעילות" בשדה שנשלט על-ידי "אדמו"רים" וראשי א"פים שמרניים, משרתי-עצמם לפי "חוק הברזל", שבהתאמה להירשמן (Hirschman 1970) לא קידמו בעלי-חשיבה ביקורתית ויצירתיים כברום, תומס ויעקב, ודיכאו רדיקלים כשנהבי, אלון, אבידן וריינר (פרק 11). הזנחת מטרות הכלל לטובת מטרות אישיות מאפיינת שדות ארגוניים עם רוטציה ו"הצנחות", כך היה גם באימפריה הסינית עם קיסרים המשכיים ומנהלי מחוז "מוצנחים" רוטציוניים.³⁵

הדחיקה לשוליים של הרדיקלים היצירתיים: המילכוד שברוטציה

הצירקולציה וה"הצנחות" הפכו את מעמדם וכוחם של ה"פעילים" לשבריריים, מנעו מהם לכפות החלפת ה"אדמו"רים" וראשי א"פים לא-מתפקדים אחרים בבעלי-חשיבה ביקורתית ורדיקלים שפתרו בעיות-יסוד וקידמו אתוס קיבוצי. קושי נוסף היה הצורך להתגבר על הנחת-יסוד מקובלת בקיבוצים, שהרוטציה מביאה דמוקרטיה ושוויון. אין זה שינוי של מה בכך, שכן הנחה זו היתה ועודנה מקובלת גם מחוץ לקיבוץ, במיוחד בצבא בו שירתו צעירי הקיבוץ ובו רבים מהם התקדמו בצירקולציה. לי עצמי נדרשו עשרים שנות חיים בקיבוץ כבוגר ושבע שנות מחקר אנתרופולוגי של מפא"זים ומפעלי קיבוצים כדי להיווכח בשקריות הנחה זו, שהיא עדיין נפוצה בקרב מדעני חברה ישראלים. רק אם רדיקלי הקיבוץ היו מסיקים שרוטציה סותרת דמוקרטיה ושדרוש אמצעי אמיתי למניעת אוליגרכיה שיבוסס על מבחן אמון דמוקרטי פריודי, אך עם שינוי שימנע אוליגרכיזציה (ראה הצעה בפרק 18), והיו משכנעים את חברי קיבוציהם שיבחרו לניהול ויאפשרו להם להתמיד בכפוף למבחן כזה, היה סיכוי להתבססות שינוי כזה. הרדיקלים שהבחינו בכשל

³² ראה מקרים דומים למדי אצל Dalton 1959 ; Gouldner 1954.

³³ זה היה קידום ברור שכן המועצה האזורית היתה ארגון קטן וחלש בהרבה.

³⁴ Luthans 1988 ; Kanter 1977 ; Maccoby 1976 ; Prethus 1964.

³⁵ Watt 1972 ; Folsom 1968 ; Chow 1966 ; Chang 1955.

הרוטציה היו במילכוד : בלי להפר אותה לא היו יכולים לבטלה, שכן בלי הפרתה הם לא המשיכו מספיק כדי לצבור די כוח והון בלתי-מוחשי כדי להצליח במאבק על ביטולה, ואילו הפרתה החשידה אותם ברצון להמשכיות משרתת-עצמם.

הנחה בסיסית שנייה ממנה היו צריכים הרדיקלים להשתחרר כדי להחליף רוטציה בשיטה דמוקרטית של החלפת מנהלים, היתה האמונה בחיוניות מנהיגותם של ה"אדמו"רים". צריך היה לחשוף את תפקודם הלקוי של ה"אדמו"רים" כתוצאה בלתי-נמנעת ובלתי-הפיכה של המשכיות-היתר שלהם, של ראשי א"פים שדמו להם ושל רוטציית ה"פעילים" הזוטרים, על מנת לשכנע אנשי אליטה רבי-השפעה שרק שיטה חדשה של החלפת מנהלים תציל את הדמוקרטיה והשוויון מכליה. חשיפה כזו היתה קשה משום שלכאורה התגברו ה"אדמו"רים" על משבר שנות ה-50' ונוצרה להם תדמית של מושיעים כריזמטיים שהמיעוט הסלקטיבי שנותר בקיבוצים (הרוב כזכור עזבו), האמין כי בכישוריהם המיוחדים הצילום. חוקרי הקיבוץ חיזקו אמונה בכריזמת ה"אדמו"רים" כיון שהתעלמו מהאולוגיזם ומהליכי התפוררות תרבויות הקיבוצים שהואצו על-ידי אי-תפקוד ה"אדמו"רים" ועליית כוח ראשי א"פים כלכליים מחקי הסביבה הרכושנית. עם זאת חוקרי הקיבוץ לא היו אחראים בלעדיים לטעויותיהם משני טעמים :

1. אף אחד לא חקר ולא הגדיר האם, באילו מצבים ולכמה זמן יכולים מנהיגים כשרוניים מאד כמו ה"אדמו"רים" לתפקד כראוי יותר מ-11 שנים שלפי המבריק ופוקוטומי (Hambrick & Fukutomi 1991: 723) הם גבול התקופה האפקטיבית של ראש ארגון גדול.
2. כפי שציין ברבוטו (Barbuto 1997), ספרות המנהיגות הכריזמטית מבלבלת למדי וכמעט לא יכלה לסייע לחשוד בהנחה של"אדמו"רים" היו כישורים מיוחדים במינם שהצדיקו המשכיות יתרה. מסיבות אלו לא קל היה להפריך הנחה בסיסית שלישית, שה"אדמו"רים" הונעו על-ידי רצון לשרת את הציבור הקיבוצי מתוך מסירות למטרות הקיבוץ. לא די היה לחשוף את כשלונותיהם, צריך היה להטיל ספק בכוונותיהם הבסיסיות ולהבין את דחיקת הקיבוץ לאופוזיציה מ-1948 ואת המשברים בעקבות זה כתוצר מאמציהם להנציח את עצמם על-ידי פניה שמאלנית להערצת ברה"מ ועקיפת בעיות-יסוד. אולם אפילו היסטוריונים ביקורתיים לא חשדו בשמאלנות כאסטרטגיה להנצחת כוחם ומעמדם ולא חשפו את עקיפת בעיות-היסוד (פרק 11). משלא הוטל ספק במוטיבציה האלטרואיסטית של ה"אדמו"רים", קשה היה לרדיקלים צעירים לנקוט באמצעים פוליטיים יעילים, להתאגד ולפעול באופן דרסטי להחלפתם, וכפי שנחשף שם, בקבה"א יערי נעזר אפילו בחזן שתחילה תמך בהתאגדות כזו שאיימה על שלטון יערי. כמו כן ה"אדמו"רים" שמרו על חזות של צניעות ומסירות לכלל (חוץ מנושא הרכב), ולפיכך היה קשה לשכנע את רוב החברים כי אין סיכוי לאתוס הקיבוץ ותרבותו הייחודית בלי החלפתם. איתגור שלטונם שהיה לו סיכוי להצליח נזקק לתמיכת האליטה הניהולית שהיתה צריכה לזהות את עקב האכילס שלה, שברירות מעמדה תחת חרב הרוטציה, ולהגיע למסקנה שרק החלפתה בשיטה של קביעת המשכיות/החלפת מנהלים באופן דמוקרטי על פי מידת האמון של ציבור רלבנטי תמנע שברירות ותיתן להצליח בקריירה לפי גילוי מנהיגות וחדשנות היכן ומתי שצריך. אולם באליטה זו הרי רבו מקדמי קריירות בצירקולציה בחסות פטרונאז' של ראשי א"פים, ולאלה לא היה אינטרס לתמוך בשינוי כזה, בעוד שבעלי האינטרס בשינוי הזה, החדשנים, לרוב נדחקו לדרגים זוטרים, לשוליים ולעזיבה.

כיצד נשמרה האמונה בשוויון למרות הצירקולציה ?

תופעת צירקולציית ה"פעילים" מעוררת שאלה : מה קרה לאתוס השוויוני ולחברי הקיבוץ שהאמינו בו? ניתן לטעון שהם התעלמו מהמשכיות החריגה של "אדמו"רים", סגניהם וראשי א"פים ראשיים כהכרח מנהיגותי בל-יגונה, אך מחוץ לאישים אלו היו אלפי "פעילים" המשכיים צירקולטיביים רבי-פריבילגיות

במספר שלא יכול היה להתעלם ממנו מי שהאמין באתוס השוויוני, כ-7%-8% מחברי הקיבוצים. בקיבוץ גבעת ברנר הגדול, שמנה כ-800 חברים, מצא לוי (1991) כ-50 מנהלים ו"פעילים" צירקולטיביים. בקיבוץ חן הקטן יותר שחקר פדידה (1972) הדיונים החוזרים ונשנים באסיפה על שחרור ראשי הקיבוץ עוד פעם ועוד פעם ל"פעילות" נתפסו כמטרד, וכך קרה עוד קודם בקיבוצים הוותיקים שחקר ארגמן (1997). סביר לשער שחברים רבים שמו לב לסתירה שבין הרובד הצירקולטיבי רב-הפריבילגיות ובין האתוס השוויוני. עד שתוסבר במלואה הגמוניית ראשי הא"פים בפרקים הבאים, אתן תשובות חלקיות לשאלה כיצד נשמרה האמונה באתוס זה.

אחת התשובות היא האמונה בצורך לשמור כשרונות ניהול נדירים בלי המשכיות שתהפכם לאוליגרכיה. במונחי בורדייה (Bourdieu 1990), הצירקולציה נראתה פתרון פרקטי לאיוש אלפי משרות ניהול בלי שלכאורה תיצור אוליגרכיה. בו בזמן, נדמה היה גם כי הרוטציה פתרה את בעיית התלות של איש השורה בשליט המשכי, איפשרה לתקן עוול שגרם מנהל אחד על-ידי מחליפו. שלישית, חברי קיבוץ יכלו להתעלם מהצירקולציה משום שבמקרים רבים פריבילגיות ה"פעילים" נראו כפיצוי על מאזן תגמולים שלילי בתפקיד ניהולי קודם, במיוחד כזה שלא היה עיסוק מלא, כמו מזכיר קיבוץ.³⁶ הסבר רביעי היה שהרבה מנהלים ראשיים-לשעבר לא יצאו ל"פעילות" או היו בה זמן קצר ולא עשו צירקולציה, במיוחד מקיבוצים פחות-מצליחים כמו גושן שחקרה בוס (Bowes 1989) או כרמלית בימי ראשיתו (פרק 15). הצירקולציה הרי דרשה חסות פטרוני, אולם רוב הפטרונים באו מקיבוצים מצליחים ולרוב קידמו נאמנים שטיפחו בקיבוציהם (ראה הפרק הבא ופרקים 12-17).

אולם ההסבר המכריע היא הצלחת ראשי הא"פים, "פעילים" והקואליציה המדעית הדומיננטית בחקר הקיבוץ להתחמק מלהודות בטבעה האמיתי של הרוטציה בעזרת פק"מ שאפשרה להסתיר את הקשר בין גידול-יתר של הא"פים, הצבר גובר של כוח ויתרונות על-ידי ראשיהם, צירקולציית דרגי-הביניים והאפקט השלילי שלהם על תרבויות הקיבוצים שנחשף באתנוגרפיות. אמנם מאז מהפך 1977 העיתונות הקיבוצית ביקרה את המפא"זים על גידול מעבר לצורכי הקיבוצים, אך לרוב לא נחשפה האוליגרכיזציה שלהם ולא כיצד גידולם שירת את הצבר יתרונות ה"פעילים", המשכיותם והצירקולציה, וכך גם לא נחשף עד כמה קיום הרוטציה בקיבוץ היה תלוי בהיצע הגיובים הגדול בא"פים שמנע ירידת סטטוס מנהליהם.³⁷ העדר ביקורת על הצירקולציה מוסבר גם בעובדה שרוב בעלי הכשרון לבקר באופן משכנע, היו או "פעילים" שהרוויחו ממנה או מנהלי קיבוצים שציפו להרוויח ממנה בקרוב, כמו גם הקואליציה המדעית הדומיננטית שצברה הון אקדמי תוך התחמקות מחשיפת הריבוד (Shapira 2005). מי שניסה לבקר את הריבוד וחשד בצירקולציה כחלק ממנו, דוכא על-ידי קואליציה זו והמנהיגות האוליגרכית ונאמניה, והוא לבסוף ויתר ו/או עזב. זה דומה להסבר הירשמן (Hirschman 1995) את התמוטטות המשטר המזרח-גרמני: עד 1989 התעלמו מנהיגיו מהתפכחות אזורי מחלום ה"סוציאליזם" שכן ההתפכחות לא גרמה לעזיבה מאסיבית מספיק על מנת לאיים על קיום המדינה. אולם ב-1989 כשהעזיבה ההמונית הפכה לאיום על קיומה, פרצה מהומה ציבורית שנתנה מכת מוות למשטר. לעומת זה עזיבות המוניות לעיתים רחוקות מוטטו קיבוצים כי ה"תנועות" תמיד באו לעזרתם, סיפקו הלוואות וקבוצות "השלמה" תוך התעלמות מאי-השוויון וחוסר הדמוקרטיה, משליטה אוטוקרטית ושמרנית שגרמה לפיגור ולעזיבות המוניות, כפי שהיה בשלושה קיבוצים שיתוארו בפרקים 14-15.

³⁶ ב-1977 עדיין פגשתי מזכירים כעובדים מן השורה חלקית בתעשייה הקיבוצית, וכך גם Bowes 1989: 51.

³⁷ פארי 1977; אתר 1982; הרפזי 1982; ליפשיץ 1983, 1986.

הפרות אתוס הקיבוץ גרמו אכזבה ועזיבה המונית, מעטים פעלו להגשמתו

הסבר נוסף לשימור האמונה בשוויונות היה שהפרתה על-ידי צירקולציה נוספה להגשמה חלקית של אתוס הקיבוץ בנושאים אחרים כגון דמוקרטיה, ויחד גרמו אכזבה ועזיבה המונית; רק בקרב המיעוט הסלקטיבי שנשאר חלק המשיך להאמין בו, אבל רק מעטים פעלו להגשמתו. כזכור לויתן ועמיתיו (Leviatan et al. 1998: 163) העריכו שעל כל חבר שנשאר בקיבוצים ארבעה עד חמישה אחרים עזבו, כלומר כ-240,000 עד 300,000 איש, אך משתמשי פק"מ שהיו עיוורים לריבוד, גם לא שעו לתיזת הירשמן (Hirschman 1970) ולא חקרו כמה עזבו עקב האכזבה ודיכוי מבקרי האוליגרכיזציה והריבוד ומציעי הפתרונות השוויוניים. הקואליציה המדעית הדומיננטית דחתה כזכור את האתנוגרפיה של קרסל (1974, 1983) אשר חשפה ריבוד גובר ועזיבה המונית של צעירי הקיבוץ אשר יצאו כנגד הגברת האי-שוויון אך ניגפו בפני האוליגרכים שיצרוהו, ומחקריה התעלמו מהנושא, לא ראו הפרת שוויון בצירקולציית ה"פעילים" ולא חקרו אם גרמה עזיבה עקב ייאוש מהגשמת שוויון.

אישוש להשערה שרבים עזבו משנאשו מהשוויון הקיבוצי, מצוי גם במחקרו של בן-חורין (1984) על קיבוצים שהתפרקו; לפחות בשמונה מהמקרים שחקר העזיבה ההמונית שהיתה גורם ראשי להתפרקות הקיבוץ, הופיעה בעקבות נוהגים לא-שוויוניים של המנהיגים ודיכוי ביקורת החברים על כך.³⁸ גם המחקר של צבר-בן יהושע (1996) על בני קיבוץ שהיגרו ללוס אנג'לס הצביע על ייאוש ועזיבה עקב אי-הגשמת האתוס הקיבוצי, וכך גם שמעתי בראיונות עם 57 עוזבי כוכב ושני קיבוצים צעירים. ודאי שנוח לעוזבים לטעון כך, אולם יש מתאם ברור בין המוניות העזיבה, שכיחות הטיעון ומידת אי-הגשמת האתוס הקיבוצי: בשני האחרונים שיעורי העזיבה היו גבוהים פי כמה וכמה מאשר בכוכב (ראה פרק 14), והם היו במתאם לביקורת הרבה והקשה יותר בקרב עוזביהם על אי-הגשמת האתוס הקיבוצי מאשר אצל עוזבי כוכב שהיה דמוקרטי ושוויוני יחסית. עוזבי כוכב למשל נטו לראות בפריבילגיות ה"פעילים" פיצוי על עבודתם הרבה, ראייה שלא היתה אצל עוזבי הקיבוצים הצעירים. מקרה כרמלית שיפורט בפרק 15 אף הוא מאשש שחוסר מאמץ להגשים שוויון גרם עזיבה המונית, בעוד שקידום השוויון ייצב את הקיבוץ: בתקופת כרמלית הראשונה לא ניכר מאמץ לקדם שוויון, ואם כי חסר פירוט, הרי במפעלו למשל היתה פרקטיקה בלתי-שוויונית ברורה; בהתאמה לכך עזיבות המוניות מוטטו את הקיבוץ וכולם עזבו. בקיבוץ המחודש שהקימו אחרים קודמה השוויונות בתחום שנראה קריטי לחברי "השלמותיו", תחום ההשכלה הגבוהה, בהמשך הוקם מפעל וגם בו נעשו מאמצי שוויונות, שיעורי העזיבה ירדו באופן דרסטי והקיבוץ שיגשג.

השלמה עם הצירקולציה עקב שינוי מבחירה מוסרית לראיית מציאות ככורח

הסבר נוסף להשלמת החברים עם הצירקולציה ניתן לתת בעקבות הסבר פוקס (Fox 1985: 33-43) איך השלימו פועלי בריטניה עם כללים והחלטות מנהלים שלא נראו מוצדקות: השלמתם באה כחלק מההכרה בכורח הקיום במבנה החברתי הקיים כתוצאה הן של סוציאליזציה והן ממודעות לעליונות כוח האליטות ולתמיכת אמצעי התקשורת בסדר הנוכחי שדיכאו מחשבה על שינוי חברתי רדיקלי. ניתן לטעון כי במקרה של חברי קיבוץ הסבר כזה איננו מתאים שכן בשונה משיקולי הכורח של הפועלים הבריטיים, חברי קיבוץ הצטרפו מסיבות אידיאולוגיות, הם חופשיים לעזוב ולכן יש חשיבות מכרעת לשיקולים אידיאולוגיים ומוסריים. אולם, יש לזכור שעזיבת הקיבוץ משום אי-שוויונותו לא מביאה את העוזב לחברה שוויונית כי אם להפך, וברור כי הרבה מאמיני שוויון לא עזבו כי גם אחרי האוליגרכיזציה הוגשם בקיבוץ יותר שוויון מאשר בחוץ. קרסל (1974, 1983) הראה שעם האוליגרכיזציה בנצר סירני המשגשג, ריבוי פריבילגיות

³⁸ בקיבוצים כפר החורש, רביבים, אבוקה, גזר, גבולות, קדמה, אלומות והראל.

המנהלים ועזיבת או השתתקות מבקריהם, בוטלו חגיגות האחד במאי והנפת הדגל האדום, סמל לסוף האמונה בסוציאליזם. ברור למדי שלאחר מכן הכרה בכורח המציאות היוותה גורם ראשי אצל רבים ואולי אף רוב הנשואים, בדומה לפועלים הבריטיים שהסביר פוקס. לפיכך ניתן לשער שכנ"ל היה בכל השדה הקיבוצי עם האוליגרכיזיה ועזיבת או השתתקות מבקרי הפרקטיקות הבלתי-שוויוניות: במקום בחירה מוסרית בשוויונות, השלמה עם כורח המציאות הבלתי-שוויונית ולא-דמוקרטית היתה לגורם התנהגותי ראשי של רוב החברים, וזה כלל גם השלמה עם צירקולציית ה"פעילים".

תגובות שקיבלתי לביקורתי על הצירקולציה ו"הצנחות" ה"פעילים" בכתבי-עת קיבוציים ובקורסים לניהול במדרשת רופין תמכו בהסבר זה: מבקרי התעלמו משיקולים מוסריים ומהפרת האתוס השוויוני, השתמשו רק בטיעוני כורח, למשל הצורך בשימור כשרונות ניהול נדירים יחד עם הצורך למנוע קפאון שמרני עקב המשכיות-יתר בתפקיד (הלמן 1987), תוך הטלת ספק בתוקפם של ממצאי שהצביעו על בריחת מוחות ותוצאות גרועות אחרות לצירקולציה ול"הצנחות". במקרה של רופין מוסברות תגובות אלו גם בכך שהסטודנטים רובם ככולם היו רכזי ענפים ומנהלי קיבוצים שציפו לקידום קריירות ניהול על-ידי צירקולציה ו"הצנחות", וביקורתי נגדה בתכלית ציפיות אלו.

פוקס ציין את תמיכת אמצעי התקשורת בסדר הקיים, וגם זה היה בשדה הקיבוצי: עד אמצע שנות ה-70 מצאו חברי קיבוץ בעיתונותם רק תמיכה בסדר הקיים, שכן העיתונות נשלטה על-ידי ה"אדמו"רים". אחדים מעיתונאי הקיבוץ החלו להיות ביקורתיים אחרי ששחררו למדי מפיקוחם בעקבות פטירת טבנקין וניטרול יערי,³⁹ אבל גם אז הן מדעני חברה והן אמצעי התקשורת תמכו ברוטציה ו"הצנחות" אם משום אמונה בתועלתם, ואם משום שהן איפיינו את צה"ל וחלק מהניהול הבכיר בישראל. רק ד"ר ואל"מ (מיל.) ולד (1987) העז לבקר את הרוטציה בצה"ל לאחר הכשלונות במלחמת לבנון, ולפעמים גם עיתונאי שחשף כשלון של "מוצנח", הסביר אותו במגרעות ה"הצנחה".⁴⁰ חוקרי הקיבוץ לעומתם לא הטילו ספק בשיטה, גם לא לאחר שספרי (1987) חשף והסביר את חולאיה.⁴¹

אי אפשר להסביר את הצלחת הקריירות של הצירקולטורים בלא נאמנותם לראשי א"פים ואחרים רבי-כוח שהיו פטרוניהם וסיפקו להם משרות ניהול חדשות כל אימת שנסתיימה כהונתם בקודמות. כשחוקרי הקיבוץ נצמדו לפק"מ הם החמיצו כיצד חיזקה הצירקולציה שתי תופעות נוספות שפגעו בדמוקרטיה ובשוויון, והן הפטרונאז' והקליקות שעליהן ייסוב הפרק הבא.

³⁹ ראה למשל את הכתבות של אדר 1975; בקיבוץ 1977; פארי 1977; אילנה ואבנר 1977.

⁴⁰ למשל: שביט 1980; אבנרי 1983.

⁴¹ אפילו כששפר והלמן חשפו בריחת מוחות (Sheaffer & Helman 1994), הם התעלמו מספרי (1987) ומהסברו איך צירקולציה ו"הצנחות" הגבירוה, בניגוד להשערת הלמן (1987) שהרוטציה שימרה כשרונות ניהול.

10. "חוק הברזל": מנהיגים טרנספורמטיביים היו לשמאלנים שמרנים, מגיני-שליטתם

בתנועה חברתית שמטרתה לקדם סוציאליזם על-ידי קומונות שתהווה מודלים להגשמת אתוס דמוקרטי ושוויוני, אין זה דבר פשוט להסביר את הרס האתוס הזה בידי המנהיגים, אשר רובם ככולם היו בתחילה חלוצים קנאים, מסורים מאוד, ששילמו מחיר אישי כבד על מנת להצליח במשימה של הפיכת האידיאלים המוסריים הנעלים שלהם למציאות חברתית. ההתחמקות מחקירת א"פים על-ידי שימוש בפק"מ, איפשרה להתעלם מהבעיה ולמנוע את חשיפת אי-ההתאמה בין מוסריות המנהיגים הרבה בתחילה לבין התנהגותם משרתת-עצמם בהמשך. גם אם נחשפו מעשים ירודי-מוסר של "פעילים", הם לא נחשדו כתוצאה של שינוי תרבותי שנבע מניווה של מנהיגות שהיתה בעבר רדיקלית וגבוהת-מוסר. אפילו מעט האנתרופולוגים הביקורתיים שחשפו התפוררות תרבויות קיבוצים בשל מוסריות ירודה של מנהיגים מקומיים, החמיצו את הקונטקסט של התנהגותם, התנהגות ה"אדמו"רים" והקליינטים שלהם, סגניהם וראשי א"פים שרבים מהם הפכו לשמרנים משרתי-עצמם, ירודי-מוסר, כבר משנות ה-40.¹

לפי טרנר (Turner 1983) תנועה חברתית גדולה ומצליחה משנה את עצמה על-ידי השינויים החברתיים שהיא מחוללת. ראשי הקיבוץ עמדו בראש הכוחות ששינו את גורל העם היהודי. תנועתם גדלה לממדי-ענק בשל הצלחתם בקידום מטרות חברתיות מרכזיות של הציונות, ותוך כך השתנתה התנועה מקצה לקצה. חמש עשרה שנה אחרי שה"אדמו"רים" החלו מנהיגים כמה קומונות דלות שמנו כמה מאות חברים הם כבר עמדו בראש שתי פדרציות גדולות, כל אחת עם עשרות קומונות משגשגות ואוכלוסיה המונה אלפי אנשים, לכל אחת א"פים רבים, שותפות בא"פים נוספים וייצוג משמעותי בכל מוסדות היישוב, ועתודה של עשרות אלפי בני נוער במאות סניפים ברחבי אירופה המתחנכים לחלוציות קיבוצית. כדי להסביר כיצד הושפעו ה"אדמו"רים" משינוי רדיקלי זה לא די בתיאוריות של תנועות חברתיות, ארגונים גדולים ואלטיות כוח, דרושה גם תיאוריית מנהיגות. כך למשל, התיאוריה של הפסיכולוג קטס דה פריז (Kets De Vries 1993) מסבירה את ההשפעות המטמורפיות השליליות של האחיזה המתמשכת בכוח ומסייעת להסבר של מיכלס כיצד הגיע יערי להצהרתו מ-1951 "אני מאיר – מפ"ם. אני השומר הצעיר...". אולם משתמשי פק"מ שחקרו קיבוץ כקומונה מבודדת, לא נזקקו לתיאוריות הללו.

סיבה נוספת להחמצת השינוי האוליגרכי היתה הדיפרנציאציה הגדלה בתוך הא"פים והקיבוצים. בכל אחת משתי הקטגוריות היה חלק שבעיקר חיקה את ארגוני הסביבה מיעוטי-האמון, אחר שניסה לשמר נורמות מימי הבראשית, והרבה שנהגו קצת כך וקצת כך, וגם חיקו חידושים של קיבוצים יצירתיים. אפילו קיבוץ שהיה חדשן יצירתי בפתרון הרבה מבעיותיו, לא פעם השתמש גם בנוהגים רכושניים לפתרון בעיות אחרות והתמיד בפתרונות שהתאימו לימי ראשיתו גם בפתרון בעיות נוספות שלהן הם כבר לא התאימו. כפי שכבר ראינו, גם א"פים עירבו בין נוהגים קיבוציים לרכושניים, ולפיכך קשה למדי היה להבחין בשינוי האוליגרכי ולקשר את האטיולוגיה שלו לאימוץ נוהגים רכושניים.

העידן הראשון של "אדמו"רים" רדיקליים משרתים, רמי-מוסר

התקופה הראשונית, עד אמצע שנות ה-30, אופיינה במנהיגות משרתת של "אדמו"רים" רמי-מוסר שחזקו אמון וסולידריות, שהיו ההפך הגמור מראשי הכפר המפגר בדרום-איטליה שדאגו רק לעצמם, כפי שתאר

¹ פדידה 1972; קרסל 1974, 1983; טופל 1979; Bowes 1989.

בנפילד (Banfield 1958), אקח לדוגמה את ימי הבראשית של מנהיגות חזן, שעה שהוא ואשתו-לעתיד ברטה, אלמנה צעירה עם ילדה קטנה שבאה לארץ ישראל אחרי שהיתה מספר שנים גנת בוונה, שהתלבטו ביחס לנישואין. בתחילה ברטה לא הצליחה להסתגל לחיים הקשים בקיבוץ משמר העמק ולמסירותו המוחלטת של חזן לקיבוץ ולקבה"א, וחזרה לאירופה. רק אחרי שש שנים של יחסים שנקטעו כל פעם מחדש השלימה עם עדיפות תפקידיו כחבר קיבוץ וכמנהיג הקבה"א על פני תפקידיו כבן-זוגה. דבר זה הובחר לה במיוחד בתחילת 1932: חזן עזב אותה ואת לימודיו האקדמיים בוונה בפתאומיות לאחר פחות משישה חודשים על אף שהלימודים תוכננו לשנה שלמה, ולמרות שהוא היה מאושר מאוד גם בהם וגם בחייהם יחדיו, משום שיערי קרא לעזרתו בפתרון משברי הקבה"א. בחוזרו נבחר למזכ"ל ובעבודה מאומצת של 16-18 שעות ביום הפך התאגדות רופפת של קיבוצים עניים וחלשים לתנועה חזקה ומאורגנת. משרדו היה חדר בצריף במשמר העמק כשאת כל העבודה המשרדית עשה תחילה בעצמו ובהמשך צורף לו עוזר. לאחר יום העבודה במשרד נסע כרגיל לביקור באחד הקיבוצים בתחבורה ציבורית, השתתף בשיבת מזכירותו, הרצה במשך שעות לחבריו, הלך לישון לקראת חצות והשכם בבוקר נסע חזרה למשמר העמק כדי לחזור שוב על אותו לוי"ז ביום הבא. עבודתו בשליחויותיו לאירופה אופיינה באינטנסיביות דומה.²

במהלך תקופה זו, הוא ומנהיגים אחרים תמכו בחדשנים יצירתיים. למשל, ב-1937, בימי מרד הערבים נגד הישוב היהודי הידוע כ"מאורעות 1936-39", תמך בהמצאת שיטת "חומה ומגדל" של שלמה גור, חבר בקבוצת צעירים שישבה בקיבוץ בית אלפא וחיפשה כיצד להקים את קיבוץ תל-עמל (כעת ניר-דוד) בשטח שרכשה הקק"ל מול בית שאן וכפרים ערביים עויינים אחרים. השיטה החדשה איפשרה את התיישבות הקיבוץ על-ידי הקמת ישוב מבוצר כנגד התקפות הערבים תוך יום אחד. בעקבות ההצלחה הוקמו בשיטה זו כשלושה תריסרי קיבוצים ולא מעט מושבים. חמישים וחמש שנה לאחר מכן גור זכר היטב בראיון עימי את תמיכת חזן יחד עם ראשי "ההגנה" בפיתוח הרעיון שלו לכדי פתרון יעיל.³

דוגמא נוספת בתחום אחר: בשנות ה-30 המשורר הרדיקלי אברהם שלונסקי וקבוצתו הספרותית מתל-אביב היו ממתנגדי הממסד הספרותי שבראשו עמד ח.נ. ביאליק ושנתמך על-ידי מפא"י. הם היו ליברלים רדיקליים ובשונה מהנהגת הקבה"א היו ביקורתיים על המארכסיזם והמשטר הסובייטי, אולם נזקקו מאד לעזרה במציאת עבודה ספרותית ובפרסום יצירותיהם. למרות הניגוד האידאולוגי, מנהיגי הקבה"א ב-1939 יצרו ברית אופוזיציונרים עם קבוצה זו, העניקו לאנשיה משרות בשבועון ובהוצאה לאור שהקימו לא מכבר, נתנו להם דפי ספרות בשבועון ופירסמו את יצירותיהם. למרות ששלונסקי לא הצטרף ל"ליגה הסוציאליסטית", בת בריתו העירונית של הקבה"א וגם לא למפלגת השומר הצעיר שהקים ב-1946, הברית עם קבוצתו נמשכה עשרות שנים והועילה מאוד לקבה"א ולמפלגותיו (שפירא 1974).

טבנקין וראשי הקבה"מ המציאו ב-1942 את הצבא העובד של הפלמ"ח ("פלוגות מחץ"): הפכו מיליציה קטנה, דלת-הכשרה וציוד של כמה מאות חיילים, לצבא מחתרתי של כ-2,500 חיילים ומספר דומה של מילואים, על ידי שילוב הכשרה צבאית בעבודה חלקית בקיבוצים. הפלמ"ח היה הצבא שאיפשר את הקמת צה"ל והמדינה, והיווה את עמוד התווך ברוב נחונות מלחמת העצמאות.⁴ טבנקין הציע פתרון חדשני זה ושיכנע בו את "פעילי" הקבה"מ וראשי ההגנה, מובילי המאבק המזוין עם הערבים מ-1936 שלא מצאו פתרון למימון צבא כזה, כשהסיק שבלעדיו לא יושגו מטרות הציונות. אנשי הכלכלה של הקבה"מ ובראשם אברהם שחטר, שיכנעו את עשרות מנהלי קיבוציו לממן צבא זה בכסף המועט שעמד לרשותם. כך נוצר

² צחור 1997: 121-51; כך עבד גם בן-אהרון איש הקבה"מ (גבירץ 2003).

³ "ההגנה" היה ארגון הגנה חשאי של הישוב. על בעיות כאלו בבית אלפא שכנתם ראה: גולדנברג 1965.

⁴ כנרי 1989: 365-9; צחור 1997: 188.

צבא שווייני, צנוע, שתרבותו הדמוקרטית חיקתה את זו של הקיבוצים בהם היו בסיסיו, "סליקי" הנשק החבויים ומפעליו התת-קרקעיים ליצור נשק ותחמושת.⁵

חידוש נוסף של הקב"מ היה "המוסד לעליה ב" (בלתי-לגאלית), שמטרתו היתה לעקוף את ההגבלות של הבריטים על עליית יהודים שנמלטו מגרמניה הנאצית ושכנותיה. תחילתו היתה ב-1934 ביוזמות של שליחי הקב"מ בתנועת הנוער "החלוץ" באירופה. כמה ממנהיגי מפא"י תמכו בהם, ואחרי ה"ספר הלבן" כשהבריטים הוסיפו הגבלות על עליה ב-1939, הסוכנות היהודית אימצה אותו כזרוע של ההגנה. אולם כמו הפלמ"ח, הוא נותר בעיקרו ארגון של הקב"מ שבראשו "פעיליו", ושמומן על-ידי מגוון מאמצים לגיוס כספים של ההגנה ושליחי ה"תנועות" בחו"ל.⁶

ה"אדמו"רים" פסקו לעודד יצירתיות, פנו לשמאלנות מעריצת ברה"מ

אחרי 1942, בתום 19 שנות הנהגה של טבנקין ו-15 של יערי, שוב לא הופיעה יצירתיות כזו. סימנים אחרים לשמרנות "חוק הברזל" היו המירכוז שבו החל טבנקין כבר בראשית שנות ה-30 ויערי באמצען, המשכיות סגני ה"אדמו"רים" ובכירים אחרים, וגם מעט פריבילגיות "לפעילים". כמו כן גברה המעורבות בפוליטיקה הלאומית על-ידי הקמת מפלגות מסונפות לשתי ה"תנועות" אשר התאחדו בינואר 1948 למפ"ם שהזדהתה עם בריה"מ הסטלינית, הכחישה את משטרה הדיקטטורי, והתעלמה מהסתירה בינו ובין האתוס והתרבות הדמוקרטית הקיבוצית. זה גרם במהרה למשברים ראשיים בתנועה הקיבוצית, אך הפך את ה"אדמו"רים" למושעיים כריזמטיים ולמנהיגים המשכיים, חיוניים לכאורה.

אידיאולוגיה מהפכנית היא כלי ראשי של תנועות חברתיות נגד תרבויות הגמוניות (Gramsci 1971); (Jasper 1997), אך השמאלה להערצת בריה"מ לא נשאה שום בשורה שחזקה את הקיבוץ או תאמה לשינוי אליו חתר בחברה הסובבת, והביאה לאובדן תמיכה פוליטית בציבור שרובו ככלו דחה את "הקומוניזם" ופחד מבריה"מ לאחר שלושה עשורי מדיניות אנטי-ציונות ודיכוי יהודי בריה"מ על-ידי משטר טוטליטרי, אימפריאליסטי ומקיאוליסטי, כפי שטבנקין ויערי עצמם הגדירוהו.⁷ השמאלנות היתה רדיקלית לכאורה, דגלה במשטר שהיה ברור כי האמת עליו מוסתרת באמצעות "מסך ברזל" ודיסאינפורמציה. ה"אדמו"רים" היו מודעים לכך, ידעו היטב כי המשטר לא השתנה לטובה מאז משפטי הראווה והטיהורים עקובי-הדם של שנות ה-30 שאותם גינו כולם מלבד טבנקין מאז שפנה שמאלה ב-1937 (להלן).⁸ משטר זה היה אמור להביא לנצחון סופי של הסוציאליזם לפי התפיסה המארכסיסטית, אבל היה ברור ל"אדמו"רים" שה"צדק הסוציאליסטי" שלו עלה בחיי רבים מתומכיו, בעוד פולחן האישיות של סטלין סתר את אתוס הקיבוץ, ואם כי הם לא ידעו את מלוא האמת על רצחנות סטלין, בניגוד לחברים מן השורה היה בידם מידע מהימן ממקורות רבים, כולל מאנשי תנועותיהם שהגיעו מבריה"מ החל מ-1942, ומ-1945 ממנהיגי הפרטיזנים ביערות מזרח אירופה שחוו את אופיו הברוטלי, האנטישמי והשוביניסטי של המשטר הסובייטי.⁹

בתחילת ימיהן של התנועות נקטו ה"אדמו"רים" בשמאלנות מוגבלת

הקב"מ והקב"מ השתמשו ברעיונות מהפכניים מארכסיסטיים מבראשית, אך ניר (Near 1997: 69) מצא שעד 1943 היה יחסם לבריה"מ "עצמאי וביקורתי". הוא ואחרים מצאו שהרטוריקה המארכסיסטית

⁵ כנרי 1989: פרק 3. הקב"מ הצטרף למאמץ רק חצי שנה לאחר מכן (כרמל 1986).

⁶ אבנרי 1985; כנרי 1989: 239; עופר 1990: 333; Near 1992.

⁷ כפכפי 1992: פרקים 8-10; זית 1993: 121; Near 1992: 329, 365; צחור 1997: 188-204; כנרי 2003: 478.

⁸ כפכפי 1992: פרק 2; Near 1997: 69; כנרי 2003: 471-5.

⁹ זית 1993: 203-8; Near 1997: 70; פורת 2000: 171-234.

של ה"אדמו"רים" היתה בתחילתה מחושבת וכוונה להגנת העצמאות הפוליטית של הקב"מ והקב"מ א כנגד מאמצי ראשי מפא"י בן-גוריון וברל (כצנלסון. להלן : ברל) לאחד את התנועה הקיבוצית תחתם על מנת לחזק את עליונותם ולנטרל את טבנקין. הם טענו שזה גרם לכפילות שקשה היה לקיימה, גם רטוריקה מהפכנית וגם השתתפות דמוקרטית במפעל הציוני,¹⁰ אולם עובדה היא שעד 1933 ה"אדמו"רים" לא ממש התקשו, נאבקו בהצלחה במעריצי בריה"מ הביקורתיים על הציונות : טבנקין ומנהיגי "קיבוץ עין חרוד הארצי" שהפך ב-1927 לקב"מ, לחמו בשמאלנות של כמה ממנהיגי גדוד העבודה בראשות אלקינד, עד שאלו עזבו ב-1927 וחזרו לבריה"מ (Near 1992: 140-3). סניף ורשה של השומר הצעיר השייך לקב"מ א סילק ב-1925 קבוצה של בוגרים שמאלנים שהעריצו את בריה"מ (זרטל 1980 : 168-73) והחל מ-1930 כמה קיבוצים צעירים של הקב"מ א נקטו בעמדות שמאלניות והתנגדו למאבקה של ההסתדרות להכנסת עבודה עברית לפרדסים בבעלות יהודית במקום פועלים ערבים, בטענה שזה מפר את הסולידריות הפועלית. חזן תקף את המנהיגים השמאלנים, במיוחד אורן וריפתין, והאשים אותם בסיבוך פוליטי מיותר של הקב"מ א (צחור 1997 : 153-8), אך רק לאחר מאבק שנמשך שלוש שנים, עזיבת שמאלנים רבים ופילוגי קיבוצים שכן קונפליקט זה, בעוד שאורן וריפתין נשארו במזרע ועין-שמר (בהתאמה) ואף נעשו ל"פעילים" המשכיים בחסות יערי שנזקק להם כנגד בני-החסות הימניים-לכאורה של חזן.¹¹

השמאלת טבנקין ויערי ב-1937 ו-1939 ובעייתיות הסבר הגלישה

טבנקין ויערי, כל אחד ב"תנועתו", נעזר בשמאלנים לחיזוק כוחו כנגד מנהיגים יריבים שנטו לעבר מנהיגי מפא"י הראשיים, בן-גוריון וברל, אך עד 1937 השניים היו ביקורתיים למדי על בריה"מ. אולם אז פנה טבנקין שמאלה, ארגן סמינר קאדרים בסגנון לניניסטי בו הוצדקו משפטי הראווה של בריה"מ. ב-1938 עוד ביקרו ראשי הקב"מ א את דיכוי הדמים של האנרכיסטים בספרד על-ידי הקומוניסטים בהשראת ברה"מ, וב-1939 ביקרו רוב מנהיגי הקב"מ א והקב"מ א את הסכם מולוטוב-ריבנטרופ, המהלך הציני שבאמצעותו הפנה סטלין את מכונית המלחמה הגרמנית מערבה, אך טבנקין ואחד מסגניו, בן-אהרון, תמכו בהסכם, וכך גם יערי ושמאלני הקב"מ א. חזן ביקר אותו, אך אחרי ויכוח ארוך יערי גבר, הרוב במרכז הקב"מ א הצדיק מהלך זה בניסבות הפוליטיות שלו. זמן קצר אחר כך, כשבריה"מ סיפחה חצי מפולין ותקפה את פינלנד, יערי ביקר את התנהגותה כמקיאווליסטית וכך הפיס את דעת חזן ומבקרי הסכם אחרים.¹² העיון המפורט במפנה שמאלה מראה שטבנקין ויערי נזקקו לעשור של דחיפה שמאלה ולשינוי רדיקלי במדיניות בריה"מ על מנת לשכנע את שאר המנהיגים בצדקתה (שפירא, צפוי להופיע). רק לאחר שתמכה בהחלטת האו"ם להקים מדינה יהודית, הפסיקו רובם להבחין בין ה"קומוניזם" שלה לזה של הקיבוץ, התעלמו מאופיו הטוטליטרי, והכחישו ששליטתה במזרח אירופה אימפריאליסטית; מפלגותיהם אוחדו בינואר 1948 למפ"ם שהזדהתה עם מאבק הגוש הסובייטי ב"כוחות קפיטליסטים-אימפריאליסטים ריאקציונרים", ומעתה מנהיגים שמאלנים שעד כה הוגבלו כמו ריפתין ואורן, הפכו לדוברים ראשיים וריפתין ייצג את מפ"ם במו"מ בן-גוריון על הקמת קואליציה ממשלתית ב-1949 (ראה להלן). המו"מ נכשל ומפ"ם ישבה באופוזיציה במשך שש שנים רצופות משברים.¹³ לכאורה התאימה הפנייה שמאלה להסבר הגלישה שנתנו ההיסטוריונים: בתחילה, רטוריקה מהפכנית שדמתה לשל בריה"מ, אחר כך הצדקת אכזריותה בשל "הישגיה" כגון הקולקטיביזציה ותיעושה, בהמשך

¹⁰ כנרי 1989 : פרק 5 ; כפכפי 1992 : פרקים 5, 8 ; Near 1997: 65-74, 329 ; צחור 1997 : 155-63.

¹¹ כפכפי 1992 : 11 ; Near 1992: 142-3 ; זית 1992 : 23.

¹² כפכפי 1992 : 29-31, 36-8. זית 1993 : 119-25 ; צחור 1997 : 157-64.

¹³ כפכפי 1992 : 91-3 ; זית 1993 : פרק 12 ; צחור 1997 : 157-64, 188-96.

יחס חיובי עקב נצחונותיה על היטלר, הקמת מפלגות פוליטיות של הקב"מ ב-1944 והקב"מ א ב-1946 שהעלו טיעונים שמאלניים כנגד מפא"י, ולבסוף הזדהות עם בריה"מ אחרי שתמכה במטרת הציונות. אולם להסבר הגלישה חיסרון גדול: הוא אינו מסביר מה קרה למנהיגים המוכשרים והמנוסים אשר ריסנו תחילה את מעריצי בריה"מ, ומדיניותם לא נלכדה ברטוריקה המהפכנית ששימשה אותם כנגד מפא"י עד כדי הערצת משטר אנטי-דמוקרטי ולא-שוויוני בעליל. אכן, לא קל היה לשמור על כפילות זו והשימוש לצורכי המאבק במפא"י ברעיונות ונוהגים שנלקחו מהארסנל הסובייטי הכין את הקרקע למהפך, אך העובדה היא שעד 1948 לא ניזוק שיתוף הפעולה במפעל הציוני. כמנהיגים מנוסים, ה"אדמו"רים" ידעו היטב להבחין בין רטוריקה למעשים, ונותרו חלק מתנועה ציונית דמוקרטית, למשל הם דיכאו מפקדי פלמ"ח שרצו להפר כמה מהחלטות הסוכנות היהודית (כפכפי 1992: 82). גלישה איננה מסבירה מדוע ה"אדמו"רים" הזדהו עם בריה"מ וסטלין ביוזעם שמהלך כזה יבודד את תנועותיהם בחברה הישובית ויחזק יחס שלילי לקיבוצים, כפי שאכן קרה. צריך סיבה רצינית יותר למהפך כזה של מנהיגים כה מיומנים. הסבר הגלישה איננו מצביע על שום מניע או אינטרס שלהם לשינוי, ולעומת זאת נקל להסבירו כאסטרטגיה להנצחת כוחם ומעמדם, בהתאמה ל"חוק הברזל", לאור המצב הקשה אליו נקלעו כמנהיגים עקב כשלונותיהם הפוליטיים בזירה הלאומית ואי-תפקודם בזירה הפנימית של פתרון בעיות הקיבוצים והנהגת שתי ה"תנועות".

המצב הקשה של ה"אדמו"רים" עקב אובדן אפקטיביות פוליטית

בעוד החלוציות הקיבוצית הצליחה מאד בשנות ה-30, ה"אדמו"רים" הוטרדו מאובדן כוח פוליטי אל מול מפא"י הדומיננטית; מאז 1935, כשהקב"מ והקב"מ הביאו להבסת הסכם בן-גוריון-ז'בוטינסקי במשאל עם של ההסתדרות, הם לא נחלו שום הצלחה פוליטית.¹⁴ בן-גוריון חיזק עד מהרה את כוחו, נבחר לראשות הסוכנות היהודית, הארגון הראשי של הישוב, בעוד שותפו ברל פתח במתקפה לאיחוד התנועה הקיבוצית. התמיכה הרחבה לה זכה רעיון זה בקרב חברי הקב"מ מן השורה איימה על מעמד טבנקין: איחוד עם חבר הקבוצות, האפשרות היחידה בהתחשב בהתנגדות הנחרצת של הקב"מ א לרעיון, היה הופך את תומכיו למיעוט כי בחבר כמעט כולם תמכו בבן-גוריון וברל, וכך היה מנושל מכוחו.¹⁵ בועידת הקב"מ ב-1936 בקיבוץ יגור, מזכירות הקב"מ, שהורכבה כולה מתומכי טבנקין, לא הצליחה למנוע דיון בהצעת האיחוד ונדהמה לראות שכשליש מהצירים תמכו בה (Near 1992: 349). אחרי הועידה גדלה ההתנגדות למזכירות, וכפכפי (1992: 40) הסבירה את פנייתו של טבנקין שמאלה כמאמץ לדכא התנגדות זו על-ידי יצירת לגיטימציה למירכוז נוסף של הקב"מ שביטל אפשרות של איחוד עם חבר הקבוצות שדגל בביזור.¹⁶ מנהיגותו של טבנקין הותקפה גם על-ידי שני חברי קיבוצו, גרשון אוסטרובסקי ואליעזר ליבנשטיין שחזרו מהנהגת שליחי הקב"מ לתנועות הנוער שלו באירופה והאשימוהו בשלטון אוטוריטרי, בהפרת השוויון בכך שנאמניו המשיכו ב"פעילות" בקב"מ שנים רבות ולא חזרו אל השורה, ובכך שויתר לבנו על עבודת כפיים כשלחץ על קיבוץ עין חרוד למנותו למורה (כנרי 2003: 389-91). כנרי הסביר שם את ביקורת אוסטרובסקי בתסכול, בחזרו משליחות בפולין "הוא לא מצא את מקומו בעין חרוד", אך בפועל הוא הורד בדרגה, שכן בפולין עמד בראש תנועה חלוצית גדולה, החלוץ, אשר היתה גורם מרכזי בהכפלת גודלו של הקב"מ תוך שנתיים (שם, עמ' 395); עם הישג כזה הוא ציפה כנהוג במנגנון הקב"מ, למשרה רמה אחרת, אך במקום זאת נשלח חזרה אל השורה משום שביקורתו הצטרפה לזו של ליבנשטיין והזיקה לכוחו

¹⁴ Near 1997: 329; על הדומיננטיות של מפא"י: שפירא 1993.

¹⁵ זית 1993: 44-51; כנרי 2003: פרק 21. כולם קראו לברל כצנלסון בשמו הפרטי.

¹⁶ לנדסהוט 2000[1944]: 80-2; Near 1992: 348; ברוך כנרי, תקשורת אישית.

של טבנקין על-ידי חשיפת הנוהגים הלא-דמוקרטיים והלא-שוויוניים של הקב"מ. ב-1937 טבנקין התנגש עם בן-גוריון וברל גם בנושא נוסף, התנגדותו לתמיכתם בתכנית ועדת פיל לחלוקת ארץ ישראל, ב-1938 הוכנעו אנשי טבנקין בוועידת מפא"י ברחובות והצביעו בעד קריאה לאיחוד התנועה הקיבוצית, וב-1939 הצליחו תומכי האיחוד בקב"מ להשיג רוב בוועידתו בביגור; רק על-ידי איום בהתפטרות ושליטה במנגנון הקב"מ הצליח טבנקין לנטרל את ההחלטה.¹⁷ מיד אחר כך תמך בהסכם מולוטוב-ריבנטרופ אף שכל שאר מנהיגי הקב"מ, חוץ מבן-אהרון, התנגדו לו. עקב בידודו וחשיפת אופיו האימפריאליסטי של ההסכם בפילנדלנד ופולין, טבנקין השתתק ביחס לברה"מ עד נצחון סטלינגרד ב-1943; אז חזר להערצתה, טען כמו לנין שהמטרה מקדשת את האמצעים, ובלי להצדיק במפורש את ברוטליות הקולקטיביזציה, הציגה כחיונית; את הקב"מ דימה לברה"מ וחזה מהפכה קומוניסטית בכל אירופה; בעקבותיו תנועת הנוער של הקב"מ "המחנות העולים" פנתה שמאלה והתפלגה, וב-1945 הוא שוב אירגן סמינר קאדרים שבו היחס לשלטון סטלין היה חיובי עם מסר מובלע היה ששלטון טבנקין בקב"מ ראוי לאותו יחס, סימן למצבו הקשה. אולם מזכירות הקב"מ אימצה קו שמאלני רק ב-1947, אחרי שברה"מ החליטה לתמוך בהקמת המדינה, וגם אז מזכ"ל הקב"מ-לשעבר אידלסון (בר-יהודה) המשיך להתנגד.¹⁸

מצבו הקשה של יערי היה כפול, בחוץ ובפנים. בחוץ "אדמו"רי" הקב"מ היו שוליים בדיונים החשובים של היישוב היהודי, והמרד הערבי ב-1936-39 הפך את קריאותיהם ליתר שיתוף פעולה עם ערביי פלשתינה ללא-רלוונטיות.¹⁹ בפנים היה איום על מעמדו הן מאי-פתרון בעיות-יסוד של הקיבוצים (ראה להלן), והן ממעמדו המתחזק של חזן. חזן מאז שמונה למזכ"ל הקב"מ ב-1932 הוכיח את עצמו כמארגן ותועמלן מצוין לרעיונותיו של יערי (צחור 1997: 149), אך ב-1936 יערי הכניע את התנגדות חזן לזיהוי הקב"מ עם אוהדיו העירוניים שהקימו מעין מפלגה, "הליגה הסוציאליסטית". במהרה חזן הצליח לחזק את מעמדו לעומת של יערי כשתמך בקו נוקשה יותר כלפי הטרור הערבי ובאסטרטגיית "חומה ומגדל" כדי להתמודד עימו, תוך הובלת האופוזיציה של הקב"מ למפא"י באמצעות רעיון המדינה הדו-לאומית בארץ ישראל שהעלה בנטוב, חברו לקיבוץ משמר העמק.²⁰ ב-1939 יערי חזר להובלת המאבק נגד מפא"י על-ידי תמיכה בהסכם מולוטוב-ריבנטרופ שגינתה מפא"י, והוכיח כאמור את עליונותו על-ידי הבסת הביקורת של חזן ואחרים נגד ההסכם. ב-1940 יערי נסוג טקטית ("בריה"מ מקיאווליסטית") ופייס את חזן ושאר מתנגדי השמאלתו, אבל ב-1942 חזן לא הצליח למנוע אימוץ הצעה של יערי להקים מפלגה מסונפת לקב"מ שאפפה את שמאלנותה כדי לקחת קולות ממפא"י, ויערי פירסם ספר אידיאולוגי שמאלני שדחף את חזן למהר ולכתוב ספר לא-שמאלני מתחרה, אך ספרו היה כשלון.²¹ רק אז, כשגם ברה"מ ניצחה בסטלינגרד, שינה חזן את עמדתו לחיוב מותנה שלה, לא כי השתכנע בצדקתה אלא עקב כשלונו החוזר ונשנה בהתמודדות עם שמאלנות יערי: ב-1939 (מולוטוב-ריבנטרופ), ב-1942 (המפלגה) וב-1943 (הספר); התברר לו שאינו יכול להביס את יערי ומחשש שקונפליקט נוסף יסכן את מעמדו כמנהיג שותף ליערי, שכן יערי יכול היה לדחוק חזרה למעמד של אחד מסגניו כמו שהיה עד 1932, החליט להכנע ולשתף פעולה בשמאלנות.

¹⁷ זית 1993: 57, 89-92; גבירץ 2003: 181; כנרי 2003: 532.

¹⁸ גורן 1992; כפכפי 1992, עמ' 27-32, 38-9, 61-75; Near 1992: 353-6; זית 1993, עמ' 83-4, 123, 246-50; כנרי 2003, עמ' 432-71.

¹⁹ זית 1993: 102-8. צחור 1997: 156-7.

²⁰ ראיון עם שלמה גור, תל אביב, 1992; צחור 1997: 157-64.

²¹ זית 1993: 79, 122; צחור 1997: 167-8.

אי-תפקודם של "אדמו"רים" בעת גידול מהיר ובעיות גוברות

טבנקין ויערי כאחד השתמשו בשמאלנות על מנת לחזק את כוחם ולהשתיק מנהיגים מתחרים. אולם חולשתם היתה לא רק תוצאת חוסר הצלחות פוליטיות בזירה הלאומית, אלא במידה לא פחותה תוצאת הדרדרות תפקודם כמנהיגים בשדה הקיבוצי, שכן הם התחמקו מלפתור את הבעיות הגוברות עקב הצלחות הקיבוצים והא"פים.

סיבה ראשית לבעיות היתה הגידול המהיר בשנות ה-30' והשלכותיו על המערכת הקיבוצית. בשנות העשרה והעשרים גידולה היה איטי; ב-1927, כשנוסדו הקבה"מ והקבה"א, היו אמנם 17 קיבוצים עם 1,453 חברים, אך מחצית החברים היו בשלושת הקיבוצים הגדולים, השאר היו לרוב קטנים וכולם היו עניים והתקשו להתקיים. ב-1926 ההנהלה הציונית הביאה צוות של מומחי חקלאות מארה"ב כדי לחקור האם כדאי להמשיך ולממן את הקיבוצים; המומחים מצאו שכל הקיבוצים מלבד שלושה אינם ברי-קיום והמליצו על מזעור התמיכה בהם ואי-מימון קיבוצים חדשים.²² הסיבות העיקריות היו פיגור טכנולוגי ואגרונומי, לרוב עקב חיקוי החקלאות הערבית, תפוקות נמוכות (למשל פרה מקומית הפיקה רק כשליש מתפוקת פרה הולנדית וכנ"ל יבול החיטה לעומת המקובל במערב אירופה), ומיכון מפגר עקב חוסר הון שגרם קניית מכונות משומשות להן חסרו חלקי חילוף ומכונאים מומחים. כמו כן היה אז שפל כלכלי ואבטלה המונית, בעוד יבוא מוצרי חקלאות בלי מכס פגע ברווחיות החקלאות המקומית.²³

אולם בשנות ה-30' כל הקיבוצים הוותיקים נעשו רווחיים כתוצאה משיפורים טכנולוגיים ואגרונומיים שהכפילו ויותר את התפוקות: צשק רוזנטל הכניס דישון כימי של חיטה בגן שמואל והעלה את יבולה מ-70 ק"ג לדונם ל-150 ק"ג כבר ב-1928, הכלאת פרות דמשקאיות עם פרים שיובאו מהולנד ביוזמת אנשי בית אלפא ברנדשטטר ושנהבי הכפילה את תנובת החלב, ושגשוג הישוב עקב הכפלתו בעליה החמישית שיפר את המחירים; ההכנסות גדלו במונחים ריאליים ב-12% לשנה, נוסדו 54 קיבוצים חדשים, אוכלוסיית כלל הקיבוצים גדלה ל-24,100, גידול של פי שלוש מזה של הישוב, ועוד יותר גדלו הא"פים; למשל הקבה"א צמח משני "פעילים" ב-1932, יערי וחזן, ל-59 ב-1939: היו 33 שליחים בחו"ל ו-26 "פעילים" בא"פים וארגונים אחרים; ארגון הנוער שהנהיג הקבה"מ באירופה, "החלוץ", גדל לכדי 50,000 חברים ב-720 סניפים ו-220 חוות הכשרה ב-1933.²⁴ גם א"פים אחרים גדלו מאד, אף שההיקף המדויק לא ידוע בשל חוסר מחקר. תנובה, המשביר המרכזי והמרכז החקלאי גדלו עם צמיחת החקלאות הקיבוצית והמושבתית, וקמו א"פים חדשים: הקבה"א הקים תיכון פנימייתי במשמר העמק, בתל-אביב הוקם סמינר מורים קיבוצי, "התנועות" הקימו "קרנות" למימון, הקבה"מ והקבה"א יסדו הוצאות לאור, שבועונים, רבעונים, ועוד. סימנים ברורים נוספים לשגשוג המערכת הקיבוצית גם בהמשך היו מימון הקמת הפלמ"ח על-ידי קיבוצי הקבה"מ, ויכולת התנועה הקיבוצית לגייס 13% מחבריה למאמץ המלחמתי, בהשוואה ל-5% גיוס בשאר הישוב.²⁵

גידול הא"פים דרש פתרונות חדשים על מנת שה"פעילים" בתור אליטת הקיבוצים יתנו דוגמה אישית של הגשמת האתוס והתרבות הקיבוציים, נוגדי הכיוון האוליגרכי והשמרני של ההסתדרות והסוכנות היהודית, אך פתרונות כאלו לא נוצרו והכיוון היה הפוך: בתחילה, מרכזי הקבה"מ והקבה"א היו בעמק

²² לנדסהוט 2000[1944]: 61; בן-אברם 1976: 9-28.

²³ Near 1992: Chap. 4; גולדשטיין 2003: 1138; מטייטת כתב-יד שלי לספר על מרדכי שנהבי שלא פורסם.

²⁴ Barkai 1977: 146; כנרי 1989: 64; Near 1992: 336-45; צחור 1997: 161. פורמלית היה "החלוץ" ארגון כלל-

הסתדרותי, אך הקבה"מ שלט בו בפועל.

²⁵ שפירא 1976; זק 1996; Near 1997: 21; כנרי 2003; זית 2006.

יזרעאל, בקיבוצי ה"אדמו"רים", יחד עם ההוצאות לאור, בתי הדפוס, מרכז הסמינרים של הקבה"מ ו"הקרן" שלו. הגידול המהיר דרש פתרונות חדשים לקיומם בקיבוצים עם תרבותם הייחודית, כמו שנעשה בפלמ"ח, אך במקום זה הועברו המרכזים לתל אביב, אחר כך גם ארגוני-בת של ה"תנועות", וגם כל הא"פים החדשים הוקמו בערים, אימצו רכיבים מתרבותן והיו לסוסים טרויאנים רכושניים בשדה הקיבוצי, כאמור לעיל.²⁶

בעיה ראשית נוספת היתה ניוון הדמוקרטיה בקיבוצים הגדולים. הסוציולוג אורי מרי מקיבוץ מעגן מיכאל הצביע על כך ש"כאשר הקיבוץ גדל, מאבדים חבריו את הבטחון ביכולתם לשלוט בגורלם, ... גודלו של הקיבוץ תורם לתחושת האימפוטנציה של חבריו" (Niv & Bar-On 1992: 52). ארגמן (1997) מצא שהאסיפה הכללית בארבעה קיבוצים וותיקים גדולים, ובכללם מרחביה של יערי ועין חרוד של טבנקין, החל מתנוונת כבר בשנות ה-30; רק במשמר העמק של חזן זה לא קרה, בין השאר בשל מעורבותו הרבה בדיוניה שנתנה לחברי הקיבוץ תחושת השפעה ישירה על מנהיג תנועתם. טבנקין ויערי לעומתו כמעט לא התערבו בדיוני קיבוציהם ולא התמודדו עם בעית הניוון; גרוע מכך, כפי שיאשרו גם האתנוגרפיות דלהן, מאמצי שניהם לחיזוק כוחם, כמו מירכוז השליטה ב"תנועות", האיצו את הניוון כי האסיפה נושלה מבחירת נציגי הקיבוץ למרכז "התנועה" וכך איבדה השפעה עליו; היא בחרה רק צירים לועידת ה"תנועה", אבל כאמור מאמצע שנות ה-30 הללו כונסו לעיתים רחוקות, רק מדי 3-7 שנים, וכפי שראינו במקרה יגור 1939, החלטות הועידות קבעו בהתנהלות ה"תנועות" רק כשהיו לרצון ה"אדמו"רים".

כפי שהראה פרק 8 ויראו האתנוגרפיות של הקיבוצים, בעיית-יסוד שלישית היתה אי-שוויון חומרי עקב פריבילגיות ה"פעילים" שהעלו את רמת חייהם, ומקורות-חוץ שהיו לחברים אחרים, כגון משכורות אלפי משרתי הצבא הבריטי, ורכוש אישי שהביאו עימם מצטרפים צעירים ממעמד בינוני עירוני שהיה מעל לרמה הנהוגה בקיבוץ (קציר 1999: 76). דוגמה נוספת: בקבוצת אבוקה חסרו לחלק מהחברים דברים בסיסיים כמו מעילים ושמיכות, בעוד שלאחרים היו יותר מאחד אבל הם לא היו מוכנים לתיתם לחבריהם. מנהלי הקבוצה הפרו החלטות אסיפה בריש גלי, לכן החברים המקופחים לא ראו טעם לדרוש החלטת אסיפה לפתרון הבעיה והפער הבולט תרם להתפוררות הקבוצה (בן-חורין 1984: 78-82). בכל המקרים הללו נדרשה מנהיגות שתיזום ותאכוף פתרונות חדשים לשוויון, אך עם דמוקרטיה כושלת וחוסר עידוד לכך מצד ראשי ה"תנועות" הדבר לרוב לא קרה.

בעיה רביעית היתה תעשייה עם נורמות רכושניות. בשל הגאות המלחמתית הוקמו 126 מפעלים ובתי מלאכה בשנים 1940-5, רבים מהם עם עבודה שכירה, ניהול אוטוקרטי, פריבילגיות למנהלים, וכו'. המנהיגים גינו עבודה שכירה אך לא את הנוהגים הרכושניים האחרים, ולא עודדו יצירתיות לקידום אתוס קיבוצי בתעשייה. בשנות ה-50 וה-60 הוכח שהדבר אפשרי ומצליח, אבל היה תמיד יוזמה מקומית של מנהלים שלא נתמכו על-ידי ראשי ה"תנועות", כמעט לא קודמו ל"פעילות", וגם אם קודמו, לרוב נואשו משמרנות ראשיתן ועזבו או חזרו לקיבוצם, לכן חידושיהם לרוב לא אומצו בשאר הקיבוצים.²⁷ בעיה חמישית היתה חלוקתם של קיבוצים חדשים רבים לשניים: חלק אחד, שכלל בעיקר נשים וילדים, נשאר במחנה זמני ליד יישוב עירוני במרכז הארץ, בעוד חלק שני, שכלל כמעט רק גברים, התיישב באזורי-ספר מבודדים ומרוחקים. הפערים שגדלו בין שני החלקים גרמו לקונפליקטים קשים ובכמה מקרים אף

²⁶ כפכפי 1992: 10, 27; Near 1992: 262-72; זק 1996: 50. צחור 1997: 150.

²⁷ קרסל 1974; דניאל 1975; שפירא 1979, 1980, 1990; רוזנר 1992; רוזנר 1992; Shapira 2001; פרקים 15-17. למשל אבי, יעקב (קובק) שפירא, העדיף ב-1955 את ניהול חרושת שימורים גן שמואל על "פעילות", הפנה אותו ליצוא ועודד חידושים נוספים שעזרו לחסל עבודה שכירה, אך שאר מפעלי השימורים הקיבוציים לא חיסלו.

להתפרקות הקיבוץ. בן-חורין (1984) שחקר זאת, הסביר את הכשלונות בחוסר מנהיגות אפקטיבית, אך ככל משתמשי פק"מ הוא התעלם מהשפעת ראשי ה"תנועות" השלילית שבלמה צמיחת מנהיגויות כאלה, ומחוסר העידוד של מנהיגים מקומיים יצירתיים לפתור קונפליקטים אלה באופן יצירתי. בעיות אלו, כמו גם אחרות שתוארו לעיל בא"פים ונוספות שיתוארו להלן בקיבוצים, מעידות שב-1937 וב-1939, כשטבנקין ויערי פנו לשמאלנות לאחר 14 ו-12 שנות מנהיגות, בהתאמה, הם נכנסו לשלב האי-תפקוד, כצפוי לפי המבריק ופוקוטומי (Hambrick and Fukutomi 1991). לכאורה היו אלו בעיות של קיבוצים שמנהליהם היו צריכים לפתור, אך לנוכח סולם הקריירה השכיח בשדה הקיבוצי שגוי הסבר חוסר הפתרונות החדשים שמתעלם מהשפעת ה"אדמו"רים" ושאר ראשי א"פים שדיכאו את הרדיקלים והביקורתיים, וקידמו נאמנים שמרנים ושמאלנים עקרים, בהתאמה להירשמן (Hirschman 1970). כמו עם הרכב ה"צמוד", ה"אדמו"רים" בלמו חדשנות כשזו יכלה לקדם מנהיגים מתחרים פוטנציאליים ודאגו להחזירם לשורה, כמו אוסטרובסקי לעיל ואחרים שיתוארו בפרק הבא. גורם שעודד את הדיכוי היה האיום על מנהיגותם, בעיקר מצד בן-גוריון וברל במקרה טבנקין, ומצד חזן במקרה יערי. לפיכך, השמאלנות היתה אסטרטגיה לחיזוק הכוח, וכמוה מירכוז ה"תנועות": לקבה"מ ולקבה"א היו תחילה מועצות של נבחרים קיבוצים, לכל קיבוץ צירים יחסית למספר חבריו. החל מ-1933 בקבה"מ וקצת יותר מאוחר בקבה"א, את מקום מועצות הנבחרים תפסו מרכזי ה"תנועות" שנקראו "מועצה" בקבה"מ ו"ועד פועל" בקבה"א, שהורכבו על-ידי ועדה בראשות "אדמו"ר", וועידת "התנועה" אישרה את ההרכב כמיקשה אחת (אן-בלוק). הקיבוצים בחרו צירים רק לועידות שהתקיימו מדי 3-7 שנים, ולפיכך הן היו חסרות-כוח.²⁸

ה"אדמו"רים" חיזקו את כוחם באמצעות שינוי שמאלני של הקוסמולוגיה

עבור טבנקין ויערי שכוחם ומעמדם היו מאויימים, היוותה השמאלנות פתרון רדיקלי: היא חיזקה את כוחם על-ידי הענקת לגיטימציה למירכוז קבלת ההחלטות ב"תנועה", ביטול הדמוקרטיה למעשה והגבלת חופש הפרסום על-ידי צנזורה: מאמריהם וכתבי-היד של מבקריהם לא פורסמו ואחרים פורסמו רק אחרי תיקונים יסודיים בהתאם להשקפותיהם.²⁹ למשל, ב-1946 יערי וחזן מחקו את הפרקים על האנטישמיות והשוביניזם הברוטליים של שליחי סטלין ליערות מזרח אירופה מספריהם של הפרטיזנים אבא קובנר ורוז'קה קורצ'אק שפרסם הקבה"א (פורת 2000: 178-82, 294). השמאלנות גם היסוותה את אי-תפקוד ה"אדמו"רים" שכן היא לא דרשה פתרונות לבעיות המחריות שתוארו לעיל, אלא רק רטוריקה מהפכנית, מיומנות אותה השחילו ה"אדמו"רים" במשך שנים, יצרה לגיטימציה להמשכיותם כמו של סטלין, ועודדה אינדוקטורינציה של פעילים בסמינרי קאדרים נוסח לנין. השמאלנות חיזקה את כוחם של ה"אדמו"רים" אף יותר מכך על-ידי החלפת אידיאולוגיה דמוקרטית באידיאולוגיה לא-דמוקרטית עם קוסמולוגיה רדיקלית. האנתרופולוג וולף חקר את הקשרים בין כוח לאידיאולוגיה בשלוש תרבויות קיצוניות, ומצא (Wolf 1999: 283-4) כי

"עדיף להתמודד עם רעיונות בסיסיים כאלו במונחי הפונקציות שלהם בחברה. ניתן להראות כי הם מעניקים לגיטימציה ומצדיקים צורות שלטון מסוימות". "בו בזמן, הפונקציות הללו מעגנות את השלטון במבנה תרבותי מדומיין, אשר... מניח קוסמולוגיות [מסוימות]; הקוסמולוגיות בתורן באות לידי ביטוי על-ידי אידיאולוגיות

²⁸ גם המועצות שהתכנסו בין הועידות הורכבו על-ידי המנהיגים. פרטיכל מזכירות הקבה"א, ארכיון הקבה"א, תיק מס' 5-2.20[1]; צור 1981; כפכפי 1992: 35; 65; Near 1997; צחור 1997: 224; השתתפות אישית בתהליך מינוי הועד הפועל (=המרכז) של הקבה"א, 1963.

²⁹ קשת 1995; צחור 1997: 31-228; אהרוני 2000; שור 2001.

שמקצות לבעלי-הכוח תפקיד של מתווכים או מוציאים לפועל בשם הכוחות הקוסמיים הגדולים יותר ונותנות להם זכויות 'טבעיות' לשלוט בחברה כנציגי הסדר הקוסמי."

בסדר הקוסמי השמאלני סטלין היה "שמש העמים" וברה"מ מוקד הסוציאליזם ושיאו, ה"קומוניזם" שלה נתן לגיטימציה לקומוניזם של הקיבוץ, לא הישגיו והישגי מגוון נסיונות שיתופיים שהיו לו מודל. כך נעשו למשניים הישגי הקיבוצים וחידושיהם בהגשמת האתוס הרדיקלי, ונתגמדו בעיות-יסוד שהמנהיגים השתמטו מלפתור; סמכותם שוב לא נפגעה מאי-תפקודם כי היא התבססה מעתה על "תפקיד המתווכים או המבצעים מטעם הכוחות הקוסמיים הגדולים יותר [ש]מעניק להם זכויות 'טבעיות' לשרור בחברה כנציגי הסדר הקוסמי", כטענת וולף. הסדר הקוסמי השמאלני שינה את מקור הלגיטימציה של מנהיגותם והצדיק המשכיות בלתי-מוגבלת: כנציגי כוחות עליונים מנהיגותם לא תלויה בחברים, לכן אין לחברים ולנציגיהם בוועידות סמכות להחליפם ולכן לא נזקקו לבחירה מחדש; מנהיגותם נובעת מהיותם מבטאי "רצונה הכמוס; המודע והבלתי מודע של התנועה", כמאמר חזן על עצמו ויערי (צחור 1997: 141).

המשכיותם הבלתי-מוגבלת נעשתה לגיטימית כמו של סטלין, וכך גם המירכוז, עיקור הדמוקרטיה, הצנזורה על פרסומי ה"תנועות" והפצת הדיסאינפורמציה הסובייטית המצדיקה אותם. השיח המהפכני הסווה את השמרנות האוליגרכית ויצר דימוי רדיקלי שהסתיר את עקיפת בעיות הקיבוץ הראשיות. שיח זה עזר לגייס אלפי בני נוער למלא את מקום אלפי המתפכחים שעזבו. אולם היה זה פתרון חלקי בלבד: מ-1955 עד 1970, מספר העוזבים היה גדול ב-16,150 ממספר המצטרפים; רק שיעור לידה גבוה מנע צמצום הקיבוצים (פוגל-ביז'אווי 1992: 39). גרוע מכך, כפי שיוכחו האתנוגרפיות ובהתאמה להירשמן, העזיבה היתה סלקטיבית: רבים מהרדיקלים והביקורתיים עזבו יחד עם כשרוניים, ונשארו הרבה מדי שמרנים, מיעוטי-כשרון וקנאים נאיביים, עם כל ההשלכות החמורות שהיו לכך על הדמוקרטיה, היצירתיות, השוויונות והאפקטיביות של הקיבוצים.

הימנעות ממעורבות ישירה בהתמודדות עם אתגרים

גם שליטים בזכות מעמד המתווכים של סדר קוסמי נעלה נתקלים באתגרים שמאיימים על סמכותם בכשלוך אפשרי. ניתוח התמוטטות שיתוף הפעולה עם מפא"י שנסתיים במארכ 1949, חושף כיצד הבחירה באסטרטגיה של הימנעות ממעורבות ישירה בהתמודדות עם אתגרים עזרה ל"אדמו"רים" לשמר את עליונותם אך גרמה נזק חמור לתנועותיהם. בבחירות לכנסת בינואר 1949 זכתה מפ"ם ב-19 ח"כים ומפא"י ב-46, כך שיחד יכלו להקים ממשלה. שגב (1984: 255) הסביר שמפ"ם נשארה באופוזיציה עקב אהדתה היתרה לברה"מ, בעוד מפא"י העדיפה את המערב, אך זוהי תמונה חלקית. ההיסטוריונים תיארו קרע מתעצם בין מפא"י לקבה"מ ולקבה"א במקביל להתגברות שמאלנותם, ובייחוד מאז הקמת מפ"ם ומצעה השמאלני בינואר 1948. זה היה משגה פוליטי חמור שפגע קשה בשתי התנועות כיון שניכר אותן מרוב רובו של הציבור שפסל את משטר ברה"מ. חמור מכך, הן שיחקו לידי בן-גוריון במאמציו להחלישן; הזדהותן עם ברה"מ איפשרה לו להחשיד את נאמנותן הלאומית ולגבור על ההתנגדות במפא"י להדחת אנשיהן ממשרות רמות ופירוק מוקדי השפעתן במדינה: גלילי מהקבה"מ הודח מראשות המפקדה הארצית, הפלמ"ח פורק, מצביאי נצחון תשי"ח שהיו חברי מפ"ם או אוהדיה נדחקו לשוליים והחוצה מהצבא, מפ"ם הואשמה בתכנית סודית להפוך את ישראל למדינה קומוניסטית ונשלחה לאופוזיציה, הקבה"מ פולג

והפסיד שלישי מקיבוציו וחבריו, ופורק זרם העובדים בחינוך. בן-אהרון הזקן סיכם את הכשלוך: "...לא היה מוקש אחד שבן-גוריון הניח לרגלינו שלא עלינו עליו".³⁰

לדעת צחור (1997: 191) הקרע התרחב לכדי שבר במהלך המו"מ על הקמת קואליציה בראשית 1949, כאשר מנהלי המו"מ כשלו מלשלוט בדינמיקה של עימות שהתפתחה בו, וכך גרמו לקרע, אך הסברו מתעלם מהחמרת הקונפליקטים בשנה שקדמה לקרע, כאמור לעיל. הוא עצמו ציין שאפילו חזן, שהיה קרוב מיערי למפא"י, פקפק בכוונותיו של בן-גוריון כבר באמצע 1948 (עמ' 184). יתר על כן, בחירת סגני ה"אדמו"רים" בן-אהרון וריפתין לניהול המו"מ היתה מועדת להרחבת הקרע, וה"אדמו"רים" בוודאי ידעו זאת אחרי היכרות כה ארוכה איתם. בן-אהרון היה מבקר חריף וותיק של מנהיגי מפא"י, כבר ב-1939 תמך בשמאלנות, וריפתין היה שמאלן וותיק שחזר וגינה לא פעם את מפ"אי בחריפות ואף קרא לה "בוגדנית" (עמ' 153). טעם אחד לבחירתם היה שכמבקרי בן-גוריון החריפים ביותר, שחשדו בו הכי יותר, צפוי היה שהם יתנגדו לכל הסכם חוץ מזה שהם עצמם ישיגו, כמובן בפיקוח ה"אדמו"רים".³¹ טעם שני לשליחתם היה כשלוך צפוי של המו"מ ונוח היה ל"אדמו"רים" שזה יפגע ביוקרת עוזריהם ולא בשלהם, טקטיקה שהסביר כבר יוז (Hughes 1958). הם השתמשו בה כבר קודם, שלחו את סגניהם לממשלה הזמנית שהוקמה במאי 1948, לעומת שאר ראשי המפלגות שהיו בעצמם שריה. צחור (1997: 223) הסביר זאת כהמשך מסורת יישובית, אבל מפא"י נהגה אחרת בימי הישוב: מנהיגיה, חוץ מברל עורך היומון שלה "דבר", היו חברי הנהלת הסוכנות, שרי הממשלה-בפועל של הישוב. המסר הסמוי של ה"אדמו"רים" היה "המו"מ הזה לא כל כך חשוב, ולכן די שסגנים יטפלו בו". הם האמינו שכל ממשלה שיקים בן-גוריון ללא מפ"ם נדונה לכשלוך ולבסוף מפ"ם תצורף לפי תנאיה.³² אם כן, משלוך נציגים אלה היה עוד מהלך להגנת הכוח והסמכות של ה"אדמו"רים", והוא מחזק את הסבר השמאלנות כמאמץ להגנת כוחם ומעמדם.

מחירה של השמאלנות

השמאלנות היתה הצלחה גדולה עבור ה"אדמו"רים"; הם שלטו עד שהביולוגיה התערבה. בן-חסותו של טבנקין, גלילי, הפך מנהיג בלתי-רשמי ראשי של הקבה"מ בשנות ה-60, אך טבנקין נשאר ראשו עד מותו ב-1971, תוך דיכוי המנהיג הביקורתי הרדיקלי יותר של הקבה"מ, יגאל אלון, שהוכיח עצמו כמצביא הבולט של מלחמת תש"ח אך אפילו למזכ"ל הקבה"מ לא מונה בשל התנגדות טבנקין (ראה הפרק הבא). יערי המשיך עד ראשית שנות ה-70, אז הידרדרה בריאותו, וחזן ירש אותו עד 1984, וגם הוא בחר את יורשיו. להמשכיות-יתר זו היו השפעות הרסניות על תרבויות הקיבוץ, כמתואר לעיל ועוד יתואר להלן; כאן אסקור רק כמה מההשפעות השליליות הישירות של השמאלנות.

נאמני המנהיגים השמאלנים הבלתי-אפקטיביים, שהיטיבו להטיף אך לא פתרו שום בעיה ראשית של הקיבוץ, קודמו לעמדות מפתח. רדיקלים שפתרו בעיות קיבוציות באופן יצירתי הוכפשו לא פעם כימניים מדי ולא-סוציאליסטים, נדחקו לשוליים עד שלרוב עזבו. התנועה הקיבוצית נדחקה לשוליים מבחינה חברתית ופוליטית בשנותיה הפורמטיביות של החברה הישראלית, דבר שעזר למאמצי בן-גוריון לבטל את מסורת הפלמ"ח של צבא דמוקרטי לטובת מסורת אוטוקרטית בריטית, ואיפשר לו להתעלם מההבטחת מגילת העצמאות לחוקק חוקה, שני מעשים שחיזקו את נטיית הפוליטיקה הישראלית לאוליגרכיזציה.³³

³⁰ כפכפי 1992: 100-3; זית 1993: 237-60; יער ואחרים 1994: 33-40; Near 1997: 329; צחור 1997: 171-90; גבירץ 2003: 217; כנרי 2003.

³¹ ריפתין לא פעם ביקר את יערי וחזן, ובן-אהרון היה ביקורתי על טבנקין (כנרי 2003: 615-7).

³² צור 2000; גבירץ 2003: 219; כנרי 2003: 615.

³³ שפירא 1984; עציוני-הלוי 1993; יער ואחרים 1994.

השמאלנות הובילה למשברים פוליטיים ולפילוגים כואבים: ב-1951-2 עשרות מקיבוצי הקבה"מ התפלגו והפילו זרע בהם הרס חברתי וכלכלי.³⁴ ב-1953-4 סנה, מנהיג עירוני שמאלני של מפ"ם, וריפתין הובילו רבים בקבה"א להצדקת משפטי הראווה האנטי-ציוניים בפראג שבהם עמיתם אורן היה הקרבן, והתוצאה היתה עזיבה או סילוק מאות צעירים כשרוניים שרבים מהם הפכו בהמשך למובילים בתחומם בישראל; עזיבתם דרדרה קיבוצים רבים, כולל עין שמר של ריפתין שאיבד כארבעים חברים, בעוד ריפתין הממולח חזר בתשובה, נשאר והמשיך לשמש בכנסת בחסותו של יערי.³⁵

למשברים אלו היו השפעות הרסניות על מנהיגות הקבה"מ והקבה"א, כגון אי-אמון בין המנהיגים. כך למשל חשף ויקטור שם-טוב (1997: 33) שעל מנת להיות מועמד מפ"ם לח"כ, הוא ומועמדים אחרים חויבו להפקיד מכתב התפטרות חתום מהכנסת בידי יערי שיכול היה להשתמש בו כנגדם אם יצביעו בניגוד להחלטת סיעת מפ"ם. אישש זאת חיים שור (2001), שהיה חבר הועד הפועל של הקבה"א כארבעה עשורים וערך את היומון שלו "על המשמר", והוא חשף גם שלטון אוטוקרטי, ניהול כספים מושחת ופוליטיקה בלתי-מבוססת. הוא תיאר כיצד ה"אדמו"רים" רדפו את מתנגדיהם באופן אישי וסירסו את מנהיגי דורו, צעירי הקבה"א, כפי שמצא גם ביילין (1984: פרק ה') וכפי שיחשוף מקרה ריינר בפרק הבא. אריה אהרוני (2000), אינטלקטואל שמאלני מבית אלפא, נרדף על-ידי חזן משום שהעז לבקר את ה"אדמו"רים"; זה גרם לו לנטוש את הפוליטיקה ולפנות לקריירה מצליחה בתרגום ספרות.

אולם המחיר היקר ביותר ששילמה התנועה הקיבוצית על השמאלנות היה אובדנם של מנהיגים טרנספורמטיביים, גבוהי-מוסר, משרתים, ברמה המקומית, האזורית והלאומית, דחיקתם לשוליים ו/או לעזיבה יחד עם רדיקלים יצירתיים שיכלו לקדם את מטרות הקיבוץ באמצעות פתרונות חדשים ולחזק דמוקרטיה סולידרסטית, אמון ושוויון. בלעדיהם, אפילו הדאגה העיקרית של ה"אדמו"רים" מאז פנו שמאלה, המאבק נגד מפא"י, סבל קשה. למשל, וילן (1993: 271-2) תיאר כיצד נכשל בשנות ה-50 "פעילי" מפ"ם במערכת הבחירות בתל-אביב שחיקה את שיטת הקנייה העקיפה של בוחרים על-ידי מפא"י, מינוי "מזכירי ערב" שבתמורה למשכורות צנועות יביאו את משפחתם המורחבת וחבריהם לבחור במפלגה. מפ"ם הוציאה סכומי כסף ניכרים על כך, אולם לא קיבלה מכך קולות.

השמאלנות היתה תכסיס מוצלח מאוד שכן היא הצליחה לשטות בחוקרים ממש כמו בחברי הקיבוצים. גם אחרי חשיפת אכזריות הדיקטטורה הסטלינית ב-1956, ה"אדמו"רים" לא הודו במשגה של הערצתה ושכנעו חלק מנאמניהם שכמה מנוראותיה היו מחיר בלתי-נמנע של קידמה. התעקשות זו לראות בברה"מ מגשימת סוציאליזם עזרה להמשכיותם וסיפקה כלים אידיאולוגיים לדחיקה לשוליים והורדה בדרגה של מבקרים רדיקליים (בפרק הבא). בה בעת האמון נהרס בשל העדר אותנטיות, אמינות ומוסריות גבוהה שנדרשים ממנהיגי תנועה רדיקלית. החוקרים, מצידם, האמינו משום מה שהדמוקרטיה והשוויון בקיבוץ לא נפגעו מהערצת משטר אוטוקרטי, טוטליטרי ורצחני, או שפחדו לחשוף את האמת בהגינם על ההון האקדמי שהשיגו ממחקרים בשיתוף פעולה ה"אדמו"רים" ונאמניהם (Shapira 2005).

כל מי שקרא את ספרות המנהיגות המשרתת, גבוהת-המוסר ואת ספרות האמון בארגונים שצוטטו לעיל, יכול לראות שה"אדמו"רים" לא הובילו בדרך של אמון והסכמה ופסקו בהדרגה לתת דוגמה אישית של מנהיגות משרתת מאז החלו בשמאלנות. במונחי הוזמר (Hosmer 1995: 399), קשה היה לבטוח בהם משום שאינטרסים חברתיים לא קיבלו את "מידת העדיפות הנכונה, הצודקת וההוגנת" על פני האינטרסים שלהם עצמם. החלטות ומעשים נוספים של ה"אדמו"רים" המכוונים להנצחה-עצמית ולא לקידום מטרות

³⁴ ליבליך 1984; כפכפי 1992: פרק 8; 7; Near 1997: Chap. 7; צחור 1997: 205-21.

³⁵ אנונימי 1967: 50; כפכפי 1988; בן חורין 1984: 159; צחור 1997: 205-31.

הקיבוץ עוד יתוארו להלן, אך כבר כאן, הקורא שמפקפק בהסבר "חוק הברזל" ואי-התפקוד השמרני לפניה לשמאלנות, צריך לשאול את עצמו: כיצד אחרת תוסבר סתירה כה בוטה לאתוס הקיבוצי החילוני המבוסס על אמון ודמוקרטיה, כמו אמירתו הידועה של טבנקין "אמונה חשובה מהאמת" (כפכפי 1992)? האם ניתן לקיים לאורך זמן קהילה דמוקרטית, רבת-אמון, בלי להודות באמיתות כואבות? רק מנהיג נואש שאיבד הרבה מהשפעתו משום אי-תפקודו, שדבק בפתרונות-עבר ובמקביל טיפח הערצה למשטר דיקטטורי תוך הסתרת טבעו האמיתי, שדיכא רדיקלים מחפשי פתרונות חדשים על מנת להנציח את כוחו, יכול לשקר לעצמו ולתומכיו ולטעון שאמונה שמתעלמת מהאמת יכולה להוביל לסוציאליזם אמיתי.

שמאלנות ה"אדמו"רים" הדגימה השתמטות מהתמודדות עם בעיות-יסוד של תנועותיהם והעניקה לגיטימציה להתנהגות דומה של נאמניהם, פטרונים מקומיים ואליטות-כוח שגם הם שמרו על עליונותם באמצעות השתמטות כזו, בעיקר על-ידי מעורבות ישירה מינימלית בבעיות שבאחריותם.

16. פטרוני כוכב גבוהי-המוסר הפחיתו סתירה בין

רוטציה ליצירתיות

"אין כל סיבה להניח כי חברה יציבה יכולה לפעול לפי עקרון ההחלפה המתמדת של אנשים בעמדות סמכות"
(Dahrendorf 1959: 220-1).

מאז שהסוציולוג הידוע דרנדורף כתב משפט זה בנוגע לרוטציה בקיבוץ, המשיכה החברה הקיבוצית לשגשג עשרות שנים מבלי לשים קץ לנוהג הרוטציה, ואילו ניתוח הא"פים והקיבוצים לעיל הוכיח כי הרוטציה הגבירה את הכוח וההון הבלתי-מוחשי שצברו המנהיגים, ולפחות מבחינת מדיניותם היא הגבירה יציבות. דרנדורף שגה כמו סוציולוגי הקיבוץ כשהחמיץ את תפקיד הרוטציה בעיצוב תהליכי מנהיגות מורכבים. מאז מחקרי הות"ורן בשנות ה-30, דרך כל האתנוגרפיות הקלאסיות של ארגונים גדולים, חזרו והוכיחו החוקרים כי אי-אפשר להסביר את התנהגות מנהיגים ותומכיהם מבלי לחשוף את פעולותיהם הבלתי-פורמליות, ובכלל זה עסקאות סמויות, מאמצים פוליטיים מוסווים, וצדדים אחרים של קרחון כוח הנסתר.¹ כפי שראינו קרחון כוח נסתר זה מגביל את השפעת מנהלים קצרי-כהונה; מנהיגים המשכיים שלרוב אינם בתפקיד ניהול פורמלי, הם רבי-הכוח שקובעים את תרבות השדה ואת השיח ההגמוני בו, מעצבים אסטרטגיות ודרכי פעולה, מקצים משאבים חיוניים, מגדירים נורמות ומפעילים סנקציות, בעוד המנהלים הרשמיים לרוב מבצעים מטלות שגרתיות ופותרים בעיות טכניות חסרות השפעה ארוכת-טווח.

רוטציה הגבירה את תופעת קרחון הכוח שמאפינת תהליכי מנהיגות

אחת החברות היציבות והמצליחות ביותר של זמננו נוהלה עד לשנות ה-90 על-ידי ממשלות שראשיהן התחלפו מדי שנתיים. ווגל (Vogel 1979) תיאר את "יפן כמספר אחת", אך גם אם הגזים מעט, רבים אחרים תיארוה כמצליחה מאוד ואי-אפשר להכחיש את יציבותה בעוד שראשי ממשלתה התחלפו לפי רוטציה. מעבר לכך, גם ראשי קבוצות עסקים יפניות גדולות הוחלפו בתדירות רבה ללא סימנים של אי-יציבות,² וגם אתונה הקדומה הפגינה יציבות ניכרת למרות שכמעט כל האדמיניסטרציה שלה הוחלפה מדי שנה.³

בכל מקום שיש נורמת רוטציה, שולטים למעשה בעלי-כוח המשכיים, פטרונים ואחרים, שמושכים בחוטים מאחורי הקלעים ו/או בפומבי. כך למשל זה היה עד לאחרונה באמריקה הלטינית: נשיאה הוחלפו ברוטציה ללא אפשרות להיבחר מחדש, חוקות התירו להם כהונה אחת בת ארבע, חמש או שש שנים, ולכן הכוח האמיתי היה בידי סנטורים, חברי קונגרס ופוליטיקאים בכירים אחרים המשכיים מאד, לפי "חוק הברזל של האוליגרכיה".⁴ אחד מהם, דון פידל ולסקז ממקסיקו, היה המשכי אף יותר מה"אדמו"רים": ב-1992 נבחר מחדש בפעם השמינית, אחרי 51 שנות כהונה, לראש פדרציית האיגודים המקצועיים של מקסיקו שהיתה אחת משלושה מרכיבי ה-PRI, המפלגה ששלטה מ-1919 עד 2000. קצת פחות המשכי היה לה-קווינה, ראש איגוד עובדי הנפט של מקסיקו במשך 37 שנה, שגם הוא היה בעל עוצמה רבה בפוליטיקה

¹ אתנוגרפיות אלו צוטטו למכביר לעיל. כנ"ל חשפו חוקרי מדע המדינה: Banfield 1961; בוביו 2002; פרק 4.

² Fukuyama 1995; Sako 1992; Wolfereen 1989; Ouchi 1981; Rohlen 1974; Dore 1973.

³ Bowra 1971; פוקס 1976. ראה זאת גם אצל פרקינס ופול (Perkins & Poole 1996).

⁴ Mainwaring 1990; Linz 1990; Sanders 1989; Smith 1986; Davis 1958.

המקסיקנית.⁵

באופן דומה, החלפת ראשי הממשלה מדי שנתיים ביפן נשלטה בשנות ה-70 ותחילת ה-80 על-ידי קקואיי טאנאקה, מי ששימש בעבר כראש ממשלה והועמד לדין על מעשי שחיתות, ואחר כך על-ידי שין קאנמארו עד 1992, כשהתחילה נחשפת כל השיטה המושחתת שאיפשרה את שליטתם.⁶ קוצר כהונת ראשי הממשלה היה המחוסם שמנע מהם לצבור מספיק כוח והון בלתי-מוחשי כדי לגבור על המנגנון הפוליטי המושחת שבנו השניים. בנוסף לתימוכין שנתנה לשליטתם רוטציית ראשי-הממשלה, נהנה שלטונם של טאנאקה וקאנמארו גם מתימוכי פקידי ממשל מעוטי-אמון, כפייתיים ואוטוקרטיים, ובתמורה דאגו שני השליטים לכוחם של הפקידים על-ידי שימור המצב שבו לא היו ביפן זכויות אזרח אמיתיות, רשות שופטת עצמאית ואמצעי תקשורת חופשיים, כמפורט באתנוגרפיה של ואן-וולפרן (Van Wolferen 1989). הרוטציה הגבירה את תופעת קרחון הכוח הסמוי שאיפיינה גם את המנהיגות בקיבוץ, כי ניתקה את הקשר החיוני בין סמכות רשמית לכוח ומנעה משיטות חקירה פורמליות להסבירה כראוי. כבר משנות ה-30 ידוע שגם בבירוקרטיה רגילה חקירה פורמלית חושפת רק את קצה הקרחון של תהליכי מנהיגות כיוון שעיקרם בלתי-פורמלי, ובארגון עם רוטציה חקירה כזו כמעט לא חושפת דבר, שכן המנהלים הפורמליים לא פעם אף אינם יודעים כיצד תומרנו לעשות את רצון המנהיגים השולטים למעשה בקיבוץ. הקואליציה המדעית הדומיננטית בחקר הקיבוץ אשר דבקה בשיטות מחקר פורמליות, החמיצה את מה שגילו במאורח מוטי ועמיתיו מקיבוץ חן, שכמנהלים רוטציוניים הם רק פיונים על לוח השחמט של הפטרוניים. חוקרי הקיבוץ, חוץ מכמה אנתרופולוגים, לא חשפו את הפטרוניים, את האינטרסים שלהם והתמרוניים המורכבים שבאמצעותם הסוו צבירת כוח והון בלתי-מוחשי, וכיצד הפכו את האחרים למשרתי מטרתיהם. ההסוואה הצליחה במידה כזו שגם בתרבות רבת-האמון של כוכב, שהצליח בין השאר בזכות התחלקות רחבה הרבה יותר בידע ומידע הדרושים לקבלת החלטות מאשר ברוב הקיבוצים, נשאר תהליכי המנהיגות מוסתרים במידה רבה מעיני חברים מן השורה הודות לרוטציית המנהלים.

הצלחתו של כוכב

במקרים שפורטו לעיל, דומיננטיות ירודת-מוסר של פטרוניים המשכיים ואליטות-כוח הוסברה במידה רבה על-ידי הגמוניית אוליגרכיות הא"פים וחקי תרבויות קפיטליסטיות מעוטות-אמון. מקרה קיבוץ כוכב הוותיק, שדמה בתחילה לרמה ונאלץ להתמודד עם קשיים דומים באמצעים דומים, יוסיף ויוכיח כי מוסריות המנהיגים היא הגורם הסיבתי הראשי המסביר את ההבדל ביניהם. בכוכב לא מנעה אחיזת מנהיגיו הנמשכת במשרות א"פים רמות עקב אוליגרכיזיית השדה, רמה מוסרית גבוהה בתור רבי-הכוח המקומיים שצמצמה את ההתנגשות בין רוטציה ליצירתיות והובילה להצלחה. אולם גם מנהיגי כוכב כמו שאר בכירי הא"פים, נעשו שמרנים ונטו לסלקציה שלילית של רדיקלים וביקורתיים בקידום ל"פעילות", דחקום לשוליים ולעזיבה לפי עקרון הירשמן (Hirschman 1970), ולאחר שהם נעלמו בשנות ה-70, תפסו את מקומם צירקולטורים שמרניים כבעלי-הכוח הראשיים ודיכאו את היצירתיות בדומה למקרים הקודמים. עקב כך מאמרי מ-1990 שנכתב עדיין בלא פרספקטיבה השוואתית לקיבוצים שמרניים כשלושת המקרים הראשונים, הדגיש את השמרנות שנצפתה ולא חשף את היצירתיות שקדמה לה. לעומת 650 תושבי רמה, בכוכב היו ב-1986 956 תושבים, מהם 550 חברים ומועמדים לחברות. חבריו ומשקיפים חיצוניים כאחד ראו בו קיבוץ מצליח מאוד מבחינה חברתית. בפרסום אחד הוא כונה "קיבוץ

⁵ Sanders 1989: xii ; צור 1992.

⁶ Newsweek 1993 ; קובר 1993 ; Wolferen 1989: Chap. 5

נהדר", באחר "הקיבוץ הטוב ביותר באזור", ובשלישי "ספינת הדגל [של התנועה]".⁷ הוא דמה במקצת לקיבוץ מקום המצליח שנחקר על-ידי ליבליך (1984), אך בעת תצפיותי כלכלתו לא הצטיינה, סבלה קשה מהאינפלציה ומהשינוי החד במדיניות הכלכלית ביולי 1985 שבלם אותה. ב-1985 בלבד הסתכמו הפסדיו בכ-3,500,000\$, והעזיבות עלו מממוצע של חמישה חברים לשנה בשנים 1981-4 לעשרים בשנים 1986-90, מה שצמצם את כוכב בכמאה נפשות. בשנות ה-90 הוא נעשה שוב נעשה רווחי, בניס רבים שעזבו שבו אליו, וכיום (2007) הוא אחד הקיבוצים המצליחים ביותר גם כלכלית: שנה רביעית ברציפות חבריו מקבלים בונוסים כספיים גדולים עקב רווחיות מפעלו שמכירותיו מעל 100 מיליון דולר, ורמת החיים בו היא מהגבוהות בקיבוצים. הצלחתו הכלכלית איפשרה להרחיב תוך כמה שנים את כל דירותיהן של משפחות עם ילדים עד גיל תיכון אחרי שנתקבלה בתחילת שנות ה-90 החלטה לעבור ללינה משפחתית. בשונה מרמה, מנהלי כלכלתו נתנו לפרויקט הרחבת הדירות עדיפות עליונה ודאגו לביצועו המהיר.

המנהיגים פתרו קונפליקט קשה במפעל עקב נורמות ראשיות

אחת הסיבות העיקריות להצלחת כוכב היה התיעוש המוקדם יחסית. ב-1949 הוקם בית מלאכה כדי לתת תעסוקה לחברים מבוגרים אשר אחרי שלושה עשורים של עבודה קשה נזקקו למטלות קלות יותר. באמצע שנות ה-50 הורחב בית המלאכה והפך למפעל כחלק ממדיניות כלכלית חדשה של ראשי ה"השלמה" שנעשו למנהלי כוכב ראשיים אחרי שהוכיחו את הצלחתם כרכזי ענפים. המנהלים הבחינו באי-התאמה בין האוכלוסייה שגדלה אז בקצב של 7%-9% בשנה וריבוי צרכים אחרים שלא היה איך לממנם, ובין קיפאון כלכלי יחסי שאחד מסימניו היה חוסר תיעוש, בעוד קיבוצים שתועשו בשנות ה-40' שגשו. לכן יזמו את הרחבת בית המלאכה למפעל על-ידי הכנסת מוצרים חדשים, שיוצרו בצידוד וטכנולוגיות חדשים לשווקים חדשים, ובמקביל עודדו השקעות במודרניזציה של החקלאות ומעבר לגידולים רווחיים יותר.

הצמיחה של המפעל והמודרניזציה של החקלאות התבססו על הלוואות פרטיות יקרות משום שהבנקים סירבו לממן אותם ו"האדמו"רים" לא עשו דבר בענין, כמוסבר בפרק 3. צמיחה הניזונה מכסף יקר חייבה ניצולת גבוהה של הציוד בעבודת משמרות, וזו עודדה הכנסת עבודה שכירה, כרגיל בתעשייה הקיבוצית של אותו הזמן שחסרה פתרונות לעבודה עצמית בשל שמרנות ואי-תפקוד ה"אדמו"רים". חברים רבים ביקרו את הכנסת העבודה השכירה, כולל שלושת המנהיגים הוותיקים שהיו ראשי א"פים גדולים או בכיריהם ההמשכיים. הביקורת התעצמה כשמנהלי המפעל גם הפרו רוטציה והמשיכו בתפקידיהם כמעט עשור. ב-1963, תחת לחץ של מנהלי קיבוץ ראשיים חדשים צעירים יותר, בני הקיבוץ, והמנהלים הראשיים-לשעבר מה"השלמה" שיזמו את התיעוש, התפטר מנהל המפעל הוותיק שלא שעה לביקורת משום שלדידו נהג כמקובל בתעשייה הקיבוצית. בנו הכשרוני של אחד המנהיגים, רב-סרן בדימוס שסיים כהונה מוצלחת כסדרן עבודה, "הוצנח" לניהול המפעל לאחר ששני סגני המנהל המתפטר סירבו להחליפו. יתירה מכך, במחאה על התערבותם של מנהלי הקיבוץ הראשיים בענייני המפעל גם הם התפטרו, וכל השלושה סירבו להעביר את המידע והידע המקצועי שברשותם ליורשיהם.

התפטרותיהם ואי-שיתוף פעולתם גרמו למשבר חמור שכמעט הפסיק את כל עבודת המפעל. התפתח קונפליקט גדול בקיבוץ שיצר שני מחנות ניצים של תומכי שני הצדדים, משום ששני הסגנים המתפטרים נתמכו על-ידי משפחות מורחבות גדולות אליהן השתייכו. שלושת המנהיגים היו במצב בעייתי: המנהיג הראשי שקראתיו ישראל, וכן אחד משני המנהיגים המשניים, בילסקי, התנגדו בשנות ה-50' לתיעוש, ורק המנהיג השלישי שהיה החלש משלושתם, משה, תמך בו. אולם בהבינם את המצב המסוכן אליו נקלע

⁷ לשמירת אנונימיות איני מציין מקורות מדויקים. תאריכי הפרסום היו: 8.11.1985; 18.2.1992; 11.9.1997.

הקיבוץ ומתוך תמיכה בעקרונות של רוטציה ועבודה-עצמית של צורך קידום נעשו חילופי הגברי בניהול המפעל, שלושתם נרתמו לפתרון למשבר. הם עצמם לא נתנו דוגמה של מגשימי עקרונות אלו, שכן הם החזיקו במשרות א"פים בכירות המשכיות ומה שנים לא לקחו חלק במשימות עבודה הקרויות גיוסים (ראה להלן), ולא עודדו פתרונות חדשים לקידום עבודה עצמית ולשיטת תחלופה בניהול שלא תפגע ברמת המקצועיות הדרושה לו. לא לחינם המנהל המתפטר הלך בעקבות הדוגמה האישית שהם נתנו ולא שעה להטפותיהם לנורמות שהם עצמם לא הגשימו, וזה הסבר נוסף לתמיכה הרבה שלה זכו הוא ושני עמיתיו בקרב החברים.

המנהיגים הצליחו לבסוף לפתור את הקונפליקט משום שנהנו מאמון רב ומסמכות שהתבססה בעשרות שנות הצלחות הקיבוץ בהנהגתם. הם שכנעו את רוב החברים כי פעולת מנהלי הקיבוץ הראשיים תאמה לאתוס הקיבוץ שאותו זנחו המנהלים המתפטרים ושמודק מינוי מנהל חדש על מנת לשים קץ לעבודה השכירה במפעל ולהשליט רוטציה בניהולו. באמצעות קשריו המסועפים בא"פים מצא ישראל משרה למנהל המתפטר בניהול מפעל אזורי ובתמורה זכה בשיתוף פעולתו, ולסגנון נמצאו משרות ניהול פחותות, למרות שרק אחד מהם שיתף פעולה בהחזרת המפעל לתפקוד תקין. הסכסוך נמוג מהר גם משום שהמנהל החדש התנהג כמו תומס, יעקב ותומר והוכיח את עצמו כמנהיג משרת שנותן דוגמה אישית. הוא זכה מהר לאמונם של מנהיגי המפעל הלא-רשמיים כשנעשה מעורב אישית בפתרון הבעיות של קידום האוטומציה שנועד לבטל צורך בשכירים, וכמו בכרמלית המפעל הותאם לכישורי דור הבנים בעלי ההשכלה שרבים מהם תפסו את מקום השכירים חסרי-ההשכלה ועזרו למומחים להתמודד עם חידושי הטכנולוגיות, המוצרים והאוטומציה. עוד יותר חשובה היתה השיטה שהוא יצר לשיתוף המנהלים ואנשי הסגל הטכני והמנהלי בעבודת המשמרות ליד הליין. הם שובצו פעם בשבוע למשמרת ערב או לילה בתפקיד קבוע בליין ובכך הקדימו את תומר בתריסר שנים בהקלת עומס המשמרות באופן שאיפשר לעובדי הייצור לשאת בו די בנקל וצמצם את תחלופתם (שפירא 1977). אולם לא הוצע פתרון חדש להחלפת מנהלים במקום הרוטציה, למרות שהיה ברור למדי שרוטציה מתנגשת עם צבירת הידע, המידע והמיומנות הנדרשים לניהול מפעל מתמחה ומורכב מאוד כפי שהוא הפך. מספר מנהלים קצרי-כהונה חזרו לכהן בשנית ובשלישית, ואיש לא העלה לדיון את השאלה האם לא עדיף שהמצליחים ימשיכו יותר במקום הצירקולציה.

שיתוף רדיקלי בעבודת המשמרות נתמך על-ידי ותיקים גבוהי-מוסר

הפתרון של כוכב לעבודת המשמרות נעשה עם הזמן רדיקלי עוד יותר: בעוד שבכרמלית רק עובדי המפעל לקחו חלק בעבודת המשמרות, בכוכב הסיוע לעבודת המשמרות כלל במהרה גם את מנהלי הקיבוץ וכמה "פעילים" שעבדו במפעל בימי חמישי בלילה, כשחזרו מעבודתם בעיר. השיתוף בעבודת המשמרות, עם דוגמה אישית של חברי האליטות, אשר ויתרו על מנוחה או שינה לטובת צרכי הכלל, פתר את הבעיה של איוש קווים אוטומטיים על-ידי חברים משכילים. כך כבר לא היה צורך בפתרון הקפיטליסטי של כרמלית משנות ה-90' שהתבטא בגיוס חברים לעבודות אלו על-ידי הטבות. פתרון זה נדרש עקב ירידת אפקטיביות הפתרונות השוויוניים הקודמים של תומר בעקבות השינויים הקפיטליסטיים שהוביל ברק.⁸

גם ממצאים להלן יאששו ששני הגורמים המשותפים הראשיים להצלחות כרמלית וכוכב היו:

1. הגברת שוויון עקב פתרונות יצירתיים של מנהיגים גבוהי-מוסר שקידמו תרבות דמוקרטית, רבת-

אמון.

⁸ שורץ ונאור 2000: 79-80, 138-40. ב-1988 האנתרופולוג וורהרסט (Warhurst 1996, 1998) עשה במפעל תצפית משתפת ולא זיהה שום הטבות אלא רק מעוררי מוטיבציה אחרים בהם השתמש תומר.

2. יצירתיות נמשכת הודות לוותיקים רבי-השפעה שתמכו בחדשנות של מנהלים צעירים. בשני המקרים, ללא תמיכה זו היו נכשלים החדשנים הצעירים, כפי שנכשלו דומיהם במקרים האחרים. על מנת לחסום את התיעוש לא נדרש מאמץ מיוחד מהמנהיגים: בלי תמיכתם ביישום החלטות האסיפה, יכלו נאמניהם השמרנים לחסום די בנקל את מאמצי המנהלים הצעירים להכניס שינויים וחדושים. אם כן, סוד היצירתיות היחסית של כוכב הוא המוסריות הגבוהה של מנהיגיו הוותיקים שתמכו ביישום החלטות, כולל אלו שהם עצמם התנגדו להן. בכוכב ובכרמלית מנהיגים אלו זכו באמון רב, אם כי באופן שונה עקב הבדלי מעמד ותפקיד, והודות למאמציהם ולמעורבותם האישית בטיפול בבעיות קיבוץ ראשיות הצליחו הכשרוניים הצעירים להכניס את חידושיהם: אברהם ושגיא היו מעורבים אישית בקידום ההשכלה הגבוהה ואחר-כך בתיעוש, בעוד מנהיגי כוכב הראשיים היו מעורבים אישית בפתרון הקונפליקט לעיל שאיים להכשיל את המנהל החדש ובדרכים אחרות שיתוארו להלן.

מהרבה בחינות אחרות היו שני הקיבוצים שונים מאד זה מזה. כך ניתן להסביר מדוע למרות שהיצירתיות של כוכב הצטמצמה מאד משנות ה-70 ואילך, גם בשנות ה-90 המוצלחות כוכב העסיק רק מספר קטן של שכירים ועד היום נמנע מכל פתרון קפיטליסטי אחר לעומת כרמלית בו רבו השכירים בשנות ה-90 בניצוחו של ברק. ההבדל בא לידי ביטוי בהתנהגות האישית של מנהלי המפעלים: תומר כזכור אימץ כמה נוהגים קפיטליסטיים ואלו יצרו סימול למעמדו הבכיר, בעוד שכאשר ריאיינתי את מנהל המפעל של כוכב ב-1977 לא ניתן היה להבחין בינו לבין חברים אחרים באמצעות נוהגים כאלו ולא לפי לבושו; משרדו לא היה גדול או טוב ממשרד של אחרים, והוא גם לא היה סגור בפני חברים שאינם מנהלים בזמן ישיבות הנהלה כמו שהיה משרדו של תומר. בבניין המשרדים החדש שנחנך ב-1986 הופיעה אמנם אבחנה בגודל המשרד של המנכ"ל לעומת של אחרים, אך היא היתה פונקציונלית: המפעל כבר היה הרבה יותר גדול וכך גם היקף הצוות הניהולי; לפיכך היה דרוש יותר מקום לישיבותיו במשרדו של המנהל. עתה (1986) ניתן היה גם להבחין בין בגדיו הנאים של המנהל לבגדי העבודה של רוב האחרים, אך גם הבדל זה היה פונקציונלי: ב-1977 הוא שהה רוב הזמן במפעל ואילו ב-1986 הוא היה עסוק בעיקר בנסיעות לפגישות עסקים בערים ובחו"ל.

דמוקרטיה בטיפוח מנהיגים אותנטיים, אמינים וראויים-לאמון

למרות שכוכב לא היה שוויוני ודמוקרטי כפי שהתכוונו מייסדיו, בהתאמה לספרות המנהיגות שצוטטה בפרק 9 קירבו אותו מנהיגיו האותנטיים, האמינים והראויים-לאמון יותר מאשר ברוב הקיבוצים האחרים שחקרתי, למצב של דמוקרטיה אמיתית עם השתתפות מקסימלית של החברים. בראשית ימי הקיבוץ אסיפה כללית שבועית אחת שימשה לחלוקת העבודה בין חברים, באסיפה שנייה דיווחו "פעילים" בדרך כלל על פוליטיקה ארצית ותנועתית בה הם היו מעורבים והתקיימו דיונים בנושאים אלו, בעוד שהאסיפה השבועית השלישית, ולפעמים גם הרביעית, הוקדשו לעניינים מקומיים אחרים. מצב עניינים זה נמשך עד לשנות ה-40, ורק בתחילת שנות ה-50 הצטמצם מספר האסיפות השבועיים לשתים, ולאחר כמה שנים לאחת, כמו בשאר הקיבוצים. עד לשנות ה-60 רוב החברים השתתפו באסיפות ועד לשנות ה-80 אסיפות שבהן נכחו 150-200 חברים היו עדיין שכיחות, בעוד שבקיבוצים ותיקים מצליחים אחרים בגודלו של כוכב הנוכחות צנחה דרסטית כבר בשנות ה-30, וכבר בשנות ה-40 הסתכמה לעיתים רק בכמה תריסרי חברים, כלומר רק כ-10-15 אחוז מהם, בדומה למתואר ברמה; גם בקיבוץ מקום בסוף ה-70 שיעור הנוכחות היה כה נמוך שהוטל ספק בכדאיות המשך קיום האסיפה.⁹

⁹ ארגמן 1997: 85, 149, 190. על מקום: ליבליך 1984: 16.

אחת הסיבות הראשיות לשיעור הנוכחות הגבוה היתה דיווחיהם של המנהיגים על מעורבותם בנושאים "חמים" שעל סדר היום הלאומי. הם מסרו לחברים מידע שלא יכלו לקבל משום מקור אחר, משום שעד שנות ה-80' אמצעי התקשורת בישראל היו רחוקים מלהיות חופשיים, צונזרו על-ידי הצנזורה או ביוזמה עצמית, לכאורה מסיבות בטחוניות אך לעתים קרובות בשירות אינטרסים ממשלתיים.¹⁰ יומון התנועה אותו קראו החברים, גם הוא לא סיפר את כל האמת שחשפו המנהיגים באסיפות. שיעור הנוכחות הגבוה באסיפות, אשר צמצם מאד את שכיחות תופעת היפוך החלטות שנתקבלו, נבע גם מחלקם הפעיל של המנהיגים בדיונים, ולפיכך גם ערעורים היו נדירים.¹¹ כך לא השתעממו החברים בהאזנה לדיונים חוזרים באותו נושא, כפי שקרה ברמה ובקיבוצים אחרים.

עיתונות מקומית תוססת וביקורתית

עיתונות מקומית שהעבירה ביקורת על הזנחת צרכי הציבור על-ידי מנהלי הקיבוץ היתה חלק אינטגרלי מהמסורת הדמוקרטית של הקיבוץ. דרכה החלה בשנות ה-20', זמן קצר לאחר התארגנות הקיבוץ, במכתב חוזר שבועי לחברים שמחוץ לקיבוץ ובחוו"ל שכתב אחד החברים ביזמה עצמית; בשנות ה-30' הופיע כבר שבועון משוכפל שנכתב ונערך על-ידי משכילים כשרוניים העתידים להיות עיתונאי התנועה, סופרים, עורכים ופרופסורים. במהלך 1934-5 היה עורכו משה, בוגר אוניברסיטה שנעשה בהמשך מנהיג בתנועה, ח"כ ושר. מלבד תיאור הישגים וכשלונות ("רווח של 1000 לירות השנה לעומת הפסדים של 1200 לירות בשנה שעברה". 13.10.1934) הוא חשף נושאים מוזנחים שהיוו מטרד לחברים:

"סוף סוף יש לנו בית שימוש מודרני עם מים זורמים וכל שאדם צריך. טוב ויפה, אבל (הרי אי אפשר בלי איזה אבל): למה הוא מלא זבובים? כי הבונים שכחו להתקין את הרשת הנחוצה בחלוננו!" (5.6.1934).

עם בוא הגשמים, תחת הכותרת "מי שם לב לשבילים סלולים בחצר?" הוא התלונן על כי אין שביל סלול אל בית השימוש החדש ומשתמשו צריכים ללכת בבוץ (24.11.1934). כל עיתון כלל חמישה-שישה עמודים עם עשרים-שלושים פריטי חדשות וכמה ניתוחים של בעיות ראשיות שחלקם כתב משה וחלקם אחרים. עד מהרה נוסף דף הומוריסטי. חוקרי הומור מצאו כי זו דרך מקובלת להעביר ביקורת מבלי לפגוע יותר מדי במושאייה.¹² ההומוריסט של כוכב כיוון את ביקורתו למוסדות ולא לקורבנות ספציפיים, אך בקהילה קטנה כזו גם המטרות של חיצי ההומור וגם הקהל הרחב ידעו היטב למי הכוונה. למשל, ב-1936, הוא שם לו למטרה את אנשי הכלכלה שצפו לקיבוץ גירעון:

"הקיבוץ רצה לכסותו [את הגירעון] אך לא ידע כיצד... באסיפה נאמר שעליו להיות יותר פרודוקטיבי וכך אני אמנם הייתי... אבל זה לא השפיע על הגזברות; היא התעקשה על קביעתה שיהיה גירעון... אז באו אנשים חכמים ואמרו שיש הרבה לילות וימי שבת שאפשר להשתמש בהם באופן פרודוקטיבי. אל אלוהים! הם צודקים! הביטו, במשך שנים הרי היינו עיוורים, הו כמה שהפסדנו מכך..."

ב-1941 יעד הביקורת ההומוריסטית היתה הצעתם של המנהיגים לערוך הגרלה על מנת להחליט מי יתגייס לצבא הבריטי. ב-1954 מושא הביקורת היתה ה"תנועה" שעיצבה הרבה מהיבטי חיי הקיבוץ על-ידי ארגון סמינרים; בשנים לב לריבוי הסבים, הציע הכותב לארגן סמינר לסבאות. ב-1956 היעד היה נאומיהם הארוכים מדי של המנהיגים בחגיגות הקיבוץ, וב-1970 מהפכת ההשכלה הגבוהה: הכותב הציע שייצא ללמוד "פסיכולוגיה יישומית למשיכה הדדית" משום שבקרב "אף אחד לא ידבר איתי כי אין לי

¹⁰ כספי ולימור 1992: פרקים 4-6.

¹¹ הזרוע התמודד עם הבעיה על-ידי הגבלת הזכות לערער (שתיל 1977: 108).

¹² Handelman & Kapferer 1972; Emerson 1969.

דוקטורט. " כך "כל מי שרוצה ילמד. יומי יעבוד?" שאלה אשתי. השבתי: 'המדע יפתור את הבעיה. אוטומציה! כפתורים! רק תלחץ על הכפתור והבעיה תיפתר... הדוקטורים ילחצו על כפתורים... אז נוכל לפתור את כל בעיותינו החברתיות הבווערות'. 'איך?' שאלה אשתי. 'כשאהיה דוקטור אומר לך. אם הייתי יודע עכשיו, בשביל מה עלי ללמוד?'"

מנהיגים גבוהי-מוסר שגילו מעורבות היו צנועים וצייתו להחלטות

היבט נוסף של הדמוקרטיה הפעילה מאד היה קיומן של ועדות רבות עם מעורבות פעילה של המנהיגים, כאשר כל אחד השתתף בשתיים או שלוש ועדות, מלבד משה שהפסיק אחרי שהתמנה לשר בממשלה. ועדות אלו התכנסו בעיקר בימי שישי ושבת. ישראל הצטיין במעורבות זו והיה חבר במזכירות, בוועדת הכספים, בוועדת התכנון, ובוועדת ערעורים מיוחדת שאותה הוא הקים ובראשה עמד שנים רבות ותפקידה היה לטפל במקרים שבהם חבר או ועדה חשו שהחלטת אסיפה כללית לקויה מאוד או פגומה לחלוטין ונדרשת בדיקה מחודשת (ראה להלן). ועדה זו סייעה לצמצום מספר המקרים של הפיכת החלטות האסיפה על-ידי צדדים מעוניינים רק משום שהצליחו להביא לאסיפת הערעור את תומכיהם, תופעה שכה פגמה באסיפה הכללית ברמה, וגם לצמצום תופעת הפרת החלטות על-ידי נפגעייהן: בשונה מרמה, בכוכב היה להם אל מי לפנות כשחשו שנעשה להם עוול.

גם מנהיגים משרתים מעורבים מאוד, שמבקשים בכנות להרחיב את השתתפות החברים בדיונים, עלולים ליצור עוינות כלפי חלקים ממדיניותם שנחשדים על-ידי החברים כמשרתי-עצמם; לפיכך, אחת הדרכים להבליט העדפת אינטרסים ציבוריים על פני אינטרסים אישיים היא צניעות המנהיגים (האריס 1991: 205). עד שהא"פים הפכו אוליגרכיים והמנהיגים של כוכב הפכו ל"פעילים" המשכיים והחלו ליהנות מפריבילגיות, הם הדגימו צניעות שעודדה שוויונות. כפי שסופר על חזן (פרק 10), גם הם לרוב עבדו קשה יותר מרוב החברים ותמיד הרבה יותר שעות, חיו בנפרד ממשפחותיהם במשך שנים כשיצאו לחו"ל כשליחי "התנועה" ובמשך ימי השבוע בזמן שהיו "פעילים" בתל אביב. בסופי שבוע הוקדש רוב זמנם לשיבות הועדות ולאסיפה הכללית, וההטבות מהן נהנו היו מזעריות עד לשנות ה-40, וגם אחרי שישראל ומשה קיבלו רכבים, השלישי, בילסקי, הסתדר ללא רכב והוכיח את חשיבות עקרון הצניעות עבורו. כשהם נעשו לראשי א"פים או בכיריהם ההמשכיים הם נעשו לפטרונים וקידמו נאמנים ל"פעילות", אבל בניגוד למקרים הקודמים הם מעולם לא ניצלו את כוחם כדי לסרס בשלב הביצוע חידושים שלהם הם התנגדו, כולל לא כאלה שקידמו שוויון על-ידי הגבלת פריבילגיות ה"פעילים". עקב מעורבותם הרבה בדיונים הם היו רגישים לתחושות החברים, וגם כשדעותיהם נדחו והפריבילגיות שלהם הוגבלו, הם תמכו ביישום החלטות. בנושא ההתחלקות ברכבי ה"פעילים" לאחר העבודה ובשבת, אמנם רכביהם של ישראל ומשה לא הועמדו לרשות החברים, אך עובדה זו לא עוררה התמרמרות משום שמשרותיהם הבכירות דרשו מהם לעיתים קרובות נסיעות גם בסופי שבוע. בכוכב לא ידוע על אף מקרה של המנהיגים או "פעילים" אחרים שהפרו החלטה באופן חד-צדדי כפי שקרה תדיר במקרים הקודמים. כמו כן, אף אחד מ-123 מרואייני כוכב לא החשיד איש מהם בעסקאות נסתרות עם אנשי-חוץ לטובתו האישית. אפילו מבקריהם המעטים, כולל העוזבים, לא טענו שמרונותם נועדה לשרת את הנצחת עליונותם, לא היה אחד שהחשידם בהתנגדות לחידושים משיקולים אישיים אחרים, ולא נמצא שום סימן אחר שהיו מקרים כאלה, בניגוד חד למנהיגים במקרים הקודמים (להוציא את אברהם, שגיא ותומר בכרמלית); רק במעט קיבוצים מצליחים

תוארו על-ידי חוקרים מנהיגויות ותיקות שמוסריותן הגבוהה דמתה לזו של מנהיגי כוכב.¹³

מוסריות גבוהה חיזקה אמון ויצירתיות

מסורת דמוקרטית, גבוהת-מוסר זו יצרה תרבות רבת-אמון שעודדה יצירתיות. מנהלים ראשיים צעירים רדיקלים יזמו בכוכב בשנות ה-50-70' חידושים למרות התנגדות המנהיגים הוותיקים שבינתיים נעשו לפטרוני אחדים מהמנהלים, וכמו במקרים קודמים ובהתאמה להירשמן (Hirschman 1970), המנהיגים לא נתנו חסות לחדשנים אלה ולא קידמום ל"פעילות"; אחרי שהיו ל"פעילים" בכירים שמרניים בשנות ה-50' הם גם לא תמכו בבחירתם החוזרת של החדשנים לניהול ראשי בקיבוץ. החדשנים סיימו כהונת קצרות-ימים, כי הרוטציה נשמרה בקפדנות מאז קונפליקט שנות ה-60', הם חזרו לתפקידים זוטרים ורבים מהם עזבו או "עזבו פנימה", סירבו לשאת בתפקידי סמכות (ראה להלן). אולם שלא כמו במקרים הקודמים, עקב המוסריות הרבה של המנהיגים גם נאמניהם השמרניים שקודמו לניהול ראשי ול"פעילות", לרוב היו גבוהי-מוסר ולא ידוע על ניצול משרה לתועלת אישית בנוסח הבוטה של המקרים הקודמים; כך אמינות המנהלים והמנהיגים שהציעו לבחור בהם לא נפגעה.

נאמנים שמרניים ומנהלים חדשניים כאחת המשיכו במעשיהם את מסורת המסירות למטרות הקיבוץ של המנהיגים והקדישו חלק גדול משעות הפנאי שלהם לפגישות של ועדות ולאסיפה הכללית. התנהגות זו גם חיזקה את השתתפות החברים מן השורה בתהליכים דמוקרטיים; החלטות אסיפת כוכב ייצגו את מה שינקלוביץ' (Yankelovich 1991) כינה שיפוט הציבור (public judgment) והבדילו אותן מדעת-קהל רגעית שנוטה להיסחפות בלתי-שקולה; לכן כמעט שהחלטות אלו לא נתקלו בהתמרדות כנגדן. השמרנות של המנהיגים אמנם תסכלה לא פעם מנהלים חדשנים, אך כשאסיפות רבות-משתתפים אישרו את חידושיהם והמנהיגים תמכו ביישום גם אחרי שהתנגדו באסיפה, חיזוק סמכותם בדרך זו עודד המשך החדשנות. המנהיגים תמכו ביישום הן כדי לשמור על האמון, והן משום שעליונותם על החדשנים היתה מאד ברורה: הם היו מבוגרים בדור שלם, מעמדם בתנועה היה בכיר, והפטרונאז' על חלק מהמנהלים וה"פעילים" הבטיח שהצלחות חידושי הרדיקלים לא תפגענה במעמדם אף אם יפחת במקצת כוחם; לכן לא היתה להם סיבה אישית להתנגד ליישום החידושים, בדומה להסבר דור (Dore 1973: Chap. 9).

ועדת הערעורים המיוחדת חיזקה עשיית צדק לכל

המנהיגים גם סייעו למנוע בעיות קשות, כגון מעמד בעייתי של לא-חברים שהם בעלים-של-חברות בנוסח רמה. בעיות כאלו נפתרו באמצעות ועדת הערעורים המיוחדת. חברי הועדה נבחרו על בסיס אישי לתקופה של שלוש שנים, ובמקרים רבים הוארכה כהונתם מספר פעמים, אף יותר מעשור (וזהו אגב הוכחה שכאשר נדרש אמון רב, הרוטציה הנפסלת). דיוניה היו סודיים והאסיפה הכללית לא דווחה עליהם אלא רק יכלה לאשר את הצעותיה או לדחותן, כאשר במקרה כזה הבעיה חזרה לוועדה למציאת פתרון אחר. מטרתו העיקרית של תהליך זה היתה לעשות צדק עם חברים שנפלו קרבן להיסחפות דעת-הקהל ואשר הרגישו כי המזכירות והאסיפה הכללית נתנו יד לעשיית עוול אישי. היו מקרים שהמזכירות ערערה על החלטת אסיפה שנתפסה כגורמת עוול לחבר או לקטגוריה של חברים, והיו מקרים שהועדה קיבלה את הערעור והציעה פתרון חדש שנתקבל באסיפה. תהליך זה יצר פתרונות שנתפסו על-ידי המרואיינים כהוגנים וצודקים יותר, ובכל המקרים שחקרתי מלבד אחד (המתואר בפרק הבא), המערער היה מרוצה יותר מהפתרון שהציעה הועדה מאשר מההחלטה המקורית. כך עזרה ועדה זו לאכיפת החלטות בעייתיות והגבירה את האמון

¹³ הזורע (שתיל 1997), בית השיטה (ליבליך 1984), בארי (רז 1996; בר-סיני 1997), שלושה קיבוצים שחקרתי בהם מפעלי עבודה עצמית (לא אוכל לנקוב בשמם), וככל הנראה כך גם בגן שמואל, אך לא חקרתי.

במנהיגות הקיבוץ.

סמכות רבה למנהלים וחופש פעולה לפי שיקול דעתם משכו כשרוניים לניהול

התרבות הדמוקרטית, רבת-האמון של כוכב חיזקה יצירתיות, שכן הרוטציה של המנהלים פגעה בחדשנות פחות מאשר בקיבוצים שהוצגו לעיל הודות לסמכותם הברורה של מנהלי כוכב הראשיים. מיטב הכשרונות נמשכו לניהול ראשי עקב חופש רב לפעול לפי שיקוליהם שנתאפשר כשהמנהיגים לא הגבילו כמעט, והם יכלו להתמודד בלי חשש עם בעיות-יסוד ולדעת שסמכותם מובטחת, שהמנהיגים יתמכו ביישום החלטות האסיפה גם כשהיו נגדן. לכן מיטב הכשרוניים איישו את הניהול הראשי ולעיתים קרובות שירתו את הציבור נאמנה. בניגוד לרמה וקיבוצה של גלברד (1993) שבהם כשרוניים חיפשו קריירות בחוץ, בניגוד להמעפיל שתיאר דבורקינד (1996) בו "עבד כי ימלוך", בניגוד לעולים בו ניהל בן-החסות הנכשל-תמיד של מתי, בניגוד לחן ולכרמלית שנהלו על-ידי מוגבלי-כישורים, "מרימי מפתחות" של משרות שאיש לא רצה בהן, מנהלים ראשיים בכוכב היו כמעט תמיד, לפחות עד שנות ה-70, מיטב החברים הכשרוניים שהצליחו בניהול זוט, התמודדו היטב עם אתגרים, טיפלו באמונה באינטרסים של החברים, כמעט לא נזקקו להסתרת והסוואת כשלונות ולכן זכו באמון רב, בהתאמה לספרות שצוטטה על מנהיגות רבת-אמון. אי אפשר להסביר את סמכותם הרבה כתוצאה של הרכב דמוגרפי שונה מאשר בשאר הקיבוצים, משום שהם דמו מבחינה דמוגרפית למנהלי קיבוצים אחרים; הם היו בדרך כלל בגיל הביניים, בני שלושים וחמש עד חמישים, בעיקרם גברים מלבד מספר נשים שהיו מזכירות הקיבוץ במקביל למזכיר גבר מאמצע שנות ה-60, ורמת השכלתם היתה דומה. הסוציאליזציה הניהולית שלהם החלה כרכזי ענף או ראשי ועדות משניות. במשרות אלו הם למדו דמוקרטיה ברמת השטח, ישירות עם החברים: מסירות להגשמת היעדים של צוות ענף או רוב חברי הועדה מזכה בתגמולי הערכה ויחסים טובים ועבודה קשה ומאמצים מובילים להצלחות ולקידום למשרות ניהול ראשי. בהשוואה למקרים הקודמים הקידום בכוכב היה קשור יותר להישגים במשרות זוטורות ופחות הושפע מפטרונאז', משום שהפטרוניס פחות דחפו את נאמניהם למשרות ראשיות מבלי שהישגיהם במשרות משניות עשו אותם למועמדים ראויים. לכן לרוב היה לוועדות המינויים החופש לבחור את המועמד הטוב ביותר לדעת חבריהן. למעשה רק המינוי החוזר והנשנה (שבע פעמים) של הקליינט הראשי של ישראל למזכיר קיבוץ בסיום כל "פעילות" נראה כתוצאת חסותו, אך לא מצאתי הוכחה שאכן כך היה, ולעומת זה כשרונו של קליינט זה בתפקיד המזכיר כפי שנראה מההערכה הרבה של רבים מהמרוויינים, מטה לשער שאולי תחילה פעלה החסות, אך בחירתו החוזרת מאוחר יותר נעשתה בשל הצלחתו שלו ולא בשל התערבות פטרונו.

עקב מיעוט מעורבות הפטרוניס במינויים, נבחרו רדיקלים יצירתיים רבים לניהול ראשי. רבים מהם אמנם לא הצליחו להתגבר על השמרנות של המנהיגים הוותיקים, אך כוכב היה עד שנות ה-70 הרבה יותר יצירתי מכל הדוגמאות הקודמות שהצגתי. לפי עמעד ופלגי (1986) איוש תפקידי ניהול בקיבוצים היה פחות בעייתי ככל שהיו יותר חדשניים, ואכן בכוכב לא היתה בעיה באיושם לפחות עד סוף שנות ה-50, לעומת הקיבוצים המצליחים שנחקרו על-ידי ארגמן (1997) שברובם איוש התפקידים היה נושא ראשי שהעסיק את האסיפה הכללית כמעט כל שבוע כבר בשנות ה-30. לעומתם בכוכב עד סוף ה-50 נבחרו כל התפקידים תוך מספר שבועות בתחילת השנה, וכמעט כל שאר השנה היתה האסיפה הכללית פנויה לדון באופן מקיף יותר בבעיות-יסוד ובפתרונות שהוצעו להן, כמו גם בנושאים פוליטיים, כאמור לעיל. זו היתה כנראה אחת הסיבות לשיעור הנוכחות הגבוה באסיפה ולאמונת החברים כי החלטותיה מייצגות את מיטב השיפוט הציבורי ולא דעת קהל מקרית (Yankelovich 1991).

המוסריות הגבוהה של המנהיגים מסבירה את ריסון פגעי הרוטציה

למרות שלפטרונאז' ולרוטציה היה אפקט שמרני ברור גם בכוכב, כיוון שגם בו הקידום מניהול ראשי ל"פעילות" הצריך חסות של אחד המנהיגים הראשיים שנעשו שמרניים עם המשכיותם בתפקידים בכירים בא"פים, עד סוף שנות ה-60 הוא היה יצירתי יותר מכל המקרים הקודמים כיוון שהתנגדות מנהיגים אלה לחידושים הוגבלה לאמצעים דמוקרטיים. למרות שיכלו להפעיל כוח כפטרוני של רבים מה"פעילים", ה"פעילים"-לשעבר ואנשי אליטה אחרים ולהכשיל חידושים הן בשלבי התכנון עוד בטרם עלו לדיון, כפי שמתה הכשיל את התיעוש, והן בשלבי הביצוע כמו שהוא ופטרוני אחרים עשו במקרים הקודמים, הם הגבילו עצמם ולא עשו שימוש כזה בכוחם וכך השרו רוח דמוקרטית סולידריסטית שהוכיחה כי גם מעבר לצייתנותם להחלטות הפורמליות ניתן לסמוך עליהם שתמיד יעדיפו את האינטרס הציבורי במידה נאותה, צודקת והוגנת. התנהלות זו שלהם היתה גורם ראשי בתרבותו רבת-האמון של כוכב, וגורם מכריע בצמצום פגעי הרוטציה. המנהלים בטחו שגם במקרה של החלטה בעייתית, שנויה מאד במחלוקת, הפטרוני לא יעשו שימוש בכוחם מאחורי הקלעים על מנת לחסום את יישומה.

תרבות קיבוץ המבוססת על אמון ודמוקרטיה דורשת שלמנהלים תהיה סמכות איתנה ודי כוח על מנת להבטיח ציות של כל החברים לנורמות ויישום נאות של החלטות. בארגונים רגילים ללא רוטציה, לרוב אין פער גדול בין כוח לסמכות כי המנהלים צוברים עם הזמן כוח שמגן על סמכותם, הם מסוגלים לרוב להעניש כראוי את מפרי החוקים ולפטורם אם הענישה לא הצליחה להשיג קונפורמיות, ולתגמל כראוי את הקונפורמיים. בעזרת נאמניהם הם לרוב יכולים ליישם שינויים רדיקליים שהנהלה אישרה גם כשמתנגד מיעוט גדול, כולל חלק מהסגל הניהולי ו/או סגל המומחים. סמכותם של מנהלים רוטציוניים היא רופפת ותלויה בתמיכת פטרוני ואליטות-כוח. האחרונים יכולים ולא פעם מעדיפים את שימור עליונותם על ציות להחלטות דמוקרטיות, כמודגם לעיל; אז המנהלים נעשים שמרנים, לא פותרים בחידושים אפילו בעיות אקוטיות כל עוד הן לא גרמו משבר חמור, נמנעים מהחלטות לא-פופולאריות הכרוכות בסיכון סמכותם, ומסווים את מחדליהם בתירוצים שהרוב יודעים את שקריותם. אולם הבעיה לרוב איננה נפתרת על-ידי החלפתם, שכן לרוב מחליפיהם לא יהיו טובים מהם משום שכשרוניים ובעלי-יכולת רדיקליים שמסוגלים לפתור את הבעיות, אינם מוכנים להיבחר לנוכח התנהגות הפטרוני ואליטות-הכוח.

כך ניתן להסביר כיצד כוכב נשאר רב-אמון, מסתגל ויצירתי גם אחרי שמנהיגיו הפכו לשמרנים עקב האוליגרכיזציה של הא"פים: מוסריותם הרבה ומסירותם לאתוס הדמוקרטי ולמטרות הקיבוץ עודדו התנהגות דומה בקרב מנהלי הקיבוץ הראשיים. מנהלים שמרניים ועמיתיהם הביקורתיים השתדלו לקיים את אמון החברים בנסותם לפתור את הבעיות במסגרת נורמות קיימות, ואילו הרדיקלים יזמו שינויי נורמות, לפעמים זכו באישור דמוקרטי, והתמודדו מי יותר ומי פחות בהצלחה עם מכשולי היישום. אולם התנהגות המנהלים מכל הסוגים לרוב חיזקה את אמון החברים: כמעט תמיד יכלו לסמוך שהמנהלים הם משרתי ציבור נאמנים שמתמשים במשאביהם כדי לפתור את הבעיות לפי האתוס המשותף; לעיתים רחוקות אם בכלל היה מקרה של "עבד כי ימלוך", וגם פחות-היכולת עשו מאמצים ניכרים לפתור בעיות, אם כי הצליחו פחות מהכשרוניים. דמוקרטיה פעילה ועיתונות חופשית למדי אפשרו לחברים להעלות בעיות בפני המנהלים, ובמקרים שפתרונות הסתברו כמוטעים או דורשים תיקון, הדמוקרטיה אפשרה לחברים לעצור אותם, ולדחוף לתיקונם או החלפתם; לעיתים רחוקות קרה שחברים נדחפו להשתמש בכוחם כדי לכפות על מנהלים לנסות לפתור בעיה שפוגעת באינטרס חיוני שלהם, אם כי היו שעזבו אחרי שהמנהלים לא ניסו לפתור, והיו שלא עזר להם שהמנהלים ניסו לפתור, כיוון שהם לא הצליחו.

תרבות רבת-אמון: מרחב שיקול דעת רב לדרגים זוטרים עודד יצירתיות

בהתאם לסטריזין (Stryjan 1989), ללא פתרונות יצירתיים לרוב בעיות-היסוד לא היה יכול כוכב להצליח. יצירתיות משגשגת בתרבויות רבות-אמון אותן יוצרים מנהיגים משרתים, גבוהי-מוסר. מחד גיסא, אמון הוא אישי ומקומי: מנהיג זוכה באמון אם הוא נתפס כדואג לאינטרסים של תומכיו וכגבה-מוסר, אדם שב"החלטותיו ומעשיו" "אינטרסים כלל-חברתיים מקבלים את מידת העדיפות הנכונה, הצודקת וההוגנת" על פני אינטרסים אישיים (Hosmer 1995: 339). אינטרסים חברתיים שעלו לשרת הם גם המקומיים של מונהגיו, אבל גם הרחבים יותר, שמקבלים לגיטימציה מההקשר התרבותי והחברתי בו הוא פועל, מה שבורדייה וווקאנט (Bourdieu & Wacquant 1992) כינו הגרביטציה של השדה. מעשי מנהלי כוכב שירתו את הצרכים והרצונות של החברים, אבל הלגיטימציה שלהם נבעה הן מדרישות הקהילה והארגון עליהם הופקדו, והן ממטרות התנועה, כל עוד היא היתה תנועה וחתרה לשינוי חברתי, ואחר כך ממטרות מקובלות בשדה האוליגרכי הקיבוצי. בתרבות רבת-האמון של כוכב, רכיביה השונים איפשרו לדאוג הן לצרכים פרטיים והן לציבוריים, כאשר האחרונים כללו הן מטרות מקומיות והן כלל-חברתיות.

טיפול נכון, צודק והוגן בכל הצרכים והמטרות הללו לא היה משימה פשוטה והוביל במהרה להתמחות ניכרת, וההתמחות יצרה שוני השקפות והתגבשות אינטרסים סותרים שדרשו הרבה מאמצי תיאום. לשם כך היו הועדות הרבות, האסיפה הכללית, וכן הרשתות החברתיות הצפופות של קהילה קטנה יחסית בה רבים מאד המפגשים, כנראה אף יותר משברשתות הצפופות שתיארה בוט (Bott 1957). גורם נוסף לקשיי התיאום היתה הכלכלה המבוזרת, המחולקת לענפים דמוקרטיים, אוטונומיים, אשר כל אחד מהם שרת שוק אחר. מבנה קשה לניהול זה לא היה מיוחד לכוכב, אבל רק אמון הדדי רב בין ובתוך עשרות מרכיביו ומאות אנשיו איפשר לו לפעול באופן אפקטיבי ויעיל לטובת הכלל. בתרבות רבת-אמון, ציין פוקס (Fox 1974: 30-5), ניתן לכל משתתפיה מרחב ניכר לפעול לפי שיקול דעתם (Discretion), מהנחה שהם פועלים לא רק כאחראים לפונקציות מסוימות, אלא שמעורבותם מכוונת גם לקידום יעדי הארגון, וכשיש טעויות וכשלונות, זה למרות מאמץ כן לבצע את הפונקציה ולקדם את היעדים גם יחד; עקב כך פיקוח המנהלים על העובדים הוא מינימלי. כל שינוי הנוגע למקום עבודתו של אדם כמו גם עבודת אחרים הקשורים אליו, נעשה יחד עימו ועימם, משום שמרחב שיקול דעת רב משמעו שרוב התיאומים בין העובדים נעשים בלי התערבות מנהלים; אלה מתערבים רק במקרי כשלון של תיאומים ואי-הסכמות בין עובדי אגפים שונים של הארגון. בתרבות כזו דרגים נמוכים צריכים ויכולים בדרך כלל, למצוא פתרונות טובים לבעיות התיאום ללא עזרת בכירים משום שישנה זרימה חופשית של ידע, מידע, רעיונות והצעות. קונפליקטים בלתי-נמנעים נוטים להתפתח לכיוון הקונסטרוקטיבי, שכן יעדים וערכים משותפים מעודדים חיפוש אחר פתרונות הוגנים וצודקים לאינטרסי כל המעורבים.¹⁴

סיימון (Simon 1957: 230) ציין כי כך מתמודדים ארגונים עם מטלות מורכבות, לא-שגרתיות, וברנס וסטוקר (Burns & Stalker 1961) מצאו כי כך מנוהלות פירמות שמצליחות בחדשנות, אולם הם החמיצו את האמון הרב כתנאי בסיסי להצלחה בהתמודדות עם חדשנות, כפי שחשפתי בספרי (1987) וכפי שנחשף במחקרי האמון שהתרבו לאחרונה (פרק 9). כבר זנד (Zand 1972) הצביע על כך שרק כשקיים אמון הדדי רב בארגון אדם מספק לאחרים מידע וידע מקיף, רלוונטי, מדויק ובזמן עבור מאמצי פתרון הבעיות שלהם, שכן רק במקרה כזה הוא בטוח שלא יפגע מכך למרות שאספקה זו הופכת אותו לפגיע. בספרי הנ"ל נמצא שממונה יקבל מידע וידע מעובדיו רק אם התנהגותו מאותתת להם שהוא סומך עליהם ואם הוא יחד עימם

¹⁴ ראה פרק 9 וכן: Deutsch 1958, 1969; Guest 1962; Dore 1973; Ouchi 1981; Semler 1993.

פותר את הבעיות הקשות ביותר שלהם, תוך שהוא חושף בצד כישוריו גם את חולשותיו ובורותו. מנהיגי כוכב היו מעורבים אישית בהתמודדות עם הבעיות הקשות ביותר, כמו יישוב הקונפליקט הקשה בשנות ה-60 ודיוני ועדת הערעורים המיוחדת. הם סיפקו לחברים הרבה מידע וידע שהושג במהלך "פעילותם", דיווחו על אירועי "פעילות" ראשיים בהם היו מעורבים, ומעט ניסו להגביל את מרחב פעולת של המנהלים, אות לאמון רב בהם. אולם הם הקשו על הדמוקרטיה, שכן כבר לנדסהוט ציין (Landshut 2000 [1944]) שהידע והמידע הרב שלהם שחסרו אחרים בקיבוץ יחד עם מעורבותם הרבה העניקו להם מעמד יותר דומיננטי מאשר לו היו פחות מעורבים. מכאן עולה השאלה: כיצד זה לא נעלמה היצירתיות גם לאחר שמנהיגים אלו הפכו לפטרוניים שמרניים ושמרו על הדומיננטיות שלהם עוד עשורי שנים?

דמוקרטיה רבת-אמון שמרה על מעמד המנהיגים, המנהלים עסקו בחידושים

מחד גיסא, המנהיגים אכן ריסנו את היצירתיות ומנעו הכנסת לא מעט חידושים (ראה להלן); אך מאידך גיסא, המוסריות הגבוהה שהם הדגו יצרה תרבות רבת-אמון וביצרה מסורת דמוקרטית שנמשכת במידה רבה עד היום: העדפתם רמת-המוסר את האינטרסים הציבוריים על פני אינטרסים אישיים עודדה דבקות בהעדפה כזו גם בקרב רדיקלים יצירתיים ובעלי חשיבה ביקורתית, ועקב דבקותם הם לעיתים מזומנות התגברו על מחסומי השמרנות. מצד שני הפטרונאז' דמה למקרים קודמים: מנהלים חדשנים לרוב לא קודמו ל"פעילות", והמעטים שקודמו, כמו תומר סיימוה במהרה כשלא יכלו לשמרנות ראשי הא"פים, חזרו למשרות זוטרות ו/או עזבו. כמו כן, כיוון שהרוטציה היתה קפדנית מאז קונפליקט שנות ה-60, אפילו מנהל המפעל הוחלף כל שלוש שנים, סלקציית הירשמן שלילית של חדשנים היתה חריפה יותר, מנהלים ראשיים חדשנים מהר יותר נשלחו חזרה לניהול זוטרי ורבים עזבו.

אולם שלא כמו בקיבוצים האחרים שתוארו, השפעת סלקציה שלילית זו היתה מעטה עד שנות ה-50, משום שבתפקידי ניהול רבים כגון רכזי ענפים לא יישמו רוטציה ולכן חדשנים שהצליחו המשיכו, כמו רכז הרפת של רמה. שנית, הן ישראל והן משה נותרו יצירתיים יחסית למנהיגים אחרים בתנועה.¹⁵ לשמאלנות נכנעו רק מאוחר יחסית, ולמרות שהיו חלק מתהליך האוליגרכיזציה, הם לא ניסו לדכא את הרדיקלים בכוכב. לכן בראשית שנות ה-50 הרגישו המנהלים הראשיים החדשים מאנשי ה"השלמה" חופשיים לנטוש את המדיניות השמרנית של בילסקי שבלמה את התיעוש ואת ההשקעות בפיתוח ענפי החקלאות, אף שהם נתנו לו כבוד של איש הכלכלה המקומי הבכיר והתייעצו איתו בעניינים ספציפיים. גורם חשוב היה הבטחון שהוא ושני עמיתיו מעדיפים אינטרס ציבורי על אישי, והויכוחים איתם היו קונסטרוקטיביים; טענותיהם היו כנות ולא הועלו רק כדי למגר חדשנות, לכן הן היו רלוונטיות לשיפור הפתרונות של החדשנים וזכו לאוזן קשבת. המנהיגים היו משכילים, דוברי שפות זרות, וקראו בהן כתבי-עת וספרים,¹⁶ והמידע והידע הרב שלרשותם עקב תפקידיהם בא"פים, הנסיעות לחו"ל, דיוני התנועה ושהותם בערים הגדולות בהן השתתפו באירועים פוליטיים ותרבותיים, אפשרו להם להבין את התופעות בשדה הקיבוצי ובפוליטיקה הלאומית והבינלאומית טוב יותר מרוב החברים, ולכן כדאי היה להקשיב להם; זה היה גורם נוסף לשיעור הנוכחות הגבוה באסיפה הכללית וליחס הכבוד אליהם מצד החדשנים.¹⁷

¹⁵ לא ניתן לתאר את פרטי היצירתיות שלהם מבלי לחשוף את זהותם.

¹⁶ הדבר היה נכון גם לגבי מנהיגי גן שמואל; לדוגמה אבי דיבר וכתב רהוט חמש שפות, והבין וקרא שתיים נוספות.

¹⁷ כך היה גם בהזורע. שתיל (1977), בעצמו אדם משכיל מאוד, החמיץ זאת; השכלה זו מסבירה למשל כיצד קיבוץ עני אישר טיפול פסיכואנליטי יקר לחברים כה רבים (עמ' 111-3).

תרבות רבת-אמון: מאמצים תוגמלו בטווח הארוך

לפי פוקס (1974: 78-9) תגמולים הניתנים בתרבות רבת-אמון על המסירות לקידום יעדים משותפים הם בעיקר לטווח ארוך, בצורת סיכוי טוב לקידום מקצועי ו/או ניהולי וטיפול חיובי באינטרסים חיוניים של יחיד. מנהיגי כוכב הוכיחו עצמם כמסורים לקיבוץ למרות אחריותם הכבדה למשרות תנועתיות ולאומיות בכירות. תרומותיהם לתהליכי קבלת-ההחלטות בכוכב היוו עזרה של ממש למאמצי החברים והמנהלים וסייעו להצלחותיהם. בתמורה הם זכו לכבוד והערכה רבה מצד החברים ולהקפדה רבה על יחס ההולם את מעמדם גם כשהועדפו דעות ופעולות של מנהלים צעירים יותר. יחס זה התבטא בשמירת מקומם הקבוע במזכירות ובוודת הכספים כדבר המובן מאליו וברשות דיבור כמעט ללא הגבלה בדיונים הראשיים של האסיפה הכללית. בדיונים חשובים ישראל אף היה מדבר לעיתים פעמים נוספות.

סיבה נוספת להערכתם הרבה היתה שכאמור בניגוד לשאר הפטרוניים הם כמעט ולא התערבו במינויי מנהלים למרות עניינם בקידום נאמניהם. התערבות כזו היתה מבטאת אי-אמון בשיקולי ועדת המינויים והגבלת מרחב שיקול דעתה, לכן לרוב נמנעו מכך, וועדה זו קידמה לא פעם חדשנים לניהול ראשי מבלי שדעותיהם הלא-קונבנציונליות ימנעו את מינויים. לרוב היה זה בעקבות הצלחתם כרכזי ענפים בתקווה שכך גם יצליחו בניהול ראשי, והקידום היה גם תגמול על מאמציהם בניהול זוטור שבו לא היו כל תגמולים מוחשיים למאמצים הרבים שנדרשו כדי להצליח, היו רק תגמולים בלתי-מוחשיים. סירוב להעניק תגמול קידום לרכז ענף או ראש ועדה מצליח, מסור וחרוץ, היה מהווה איתות שלילי לאחרים שנתבקשו למלא משרות לא-מתוגמלות אלו והיה עלול להרתיע מהן חברים כשרוניים. רוזנר (1964) שחשף מאזן תגמולים שלילי זה, התייחס רק למאזן התגמולים בהווה והחמיץ את העובדה כי ההבטחה לתגמול עתידי בצורת קידום, היא חלק אינטגרלי של תרבויות רבות-אמון, ובכוכב הסיכוי הניכר למימוש הבטחה זו היה גורם ראשי לנכונות צעירים כשרוניים לנהל את מרבית ענפיו.

ביזור חיזק את כושר ההמצאה והחידוש של החברים

תרבות רבת-אמון שבלמה התערבות המנהיגים בקידום פנימי הבטיחה את מרחב שיקול הדעת של ועדות וענפים, אשר בהתאם לאמור בפרק 9 עודד מנהיגות טרנספורמטיבית, לא-כריזמטית של מנהלים וניצול כישוריהם של החברים לצורך פתרון בעיות. הודות לביזור, רדיקלים שהפכו למנהלי קיבוץ ראשיים יכלו להתמקד בפתרונות לא-שגרתיים ארוכי-טווח שדרשו יצירתיות ולהותיר משימות שגרתיות לטיפול רכזי ענפים וועדות. לכן רבים מהמנהלים היו חדשניים למרות כהונותיהם הקצרות. הם היו במצב שונה למדי ממנהלות בתי ספר יצירתיות שתיאר אופלטקה (2002), שעברו מניהול בלבד למנהיגות חדשנית רק שנים לאחר מינויין לתפקיד, כי כמורות לא ידעו הרבה על הבעיות שאיתן מתמודדים בניהול, שכן זרימת המידע והידע בבירוקרטיות מעוטות-אמון מוגבלת, משום שנכסים בלתי-מוחשיים אלו הם אמצעי שליטה.¹⁸ לעומתן מרכז משק חדש בכוכב, גם אם היה רק בן שלושים וחמש, הכיר מזמן רבות מהבעיות שניצבו בפניו, משום שהשתתף בוועדות שדנו בבעיות אלו מתחילת שנות העשרים לחייו והיה באסיפה הכללית שדנה בהן מאז גיל שבע-עשרה; לכן יכול היה ליזום שינויים רדיקליים הרבה יותר מהר. משום שהוא לרוב התקדם הודות לאמונם של החברים ולא עקב פטרונאז' של מנהיג, היה לו אשראי אמון ראשוני ניכר שנתן לו מרחב לקידום שינויים. מרחב שיקול דעת ניכר שהיה למנהלי הענפים שתחתיו עקב תרבות רבת-אמון, עודדם להציע חידושים, כך שחלק ניכר מהחידושים לא הוא יזם אלא הם עלו מהשטח, והוא רק בדק ושקל אותם בפרספקטיבה של כלל כלכלת כוכב. לאחר שאימץ יוזמה או יזם חידוש משלו והשיג לכך אישור

¹⁸ Roy 1952; Dalton 1959; Blau 1963; Crozier 1964; שפירא 1987.

האסיפה, תרבות דמוקרטית מבוססת הבטיחה לו כי התנגדותם של מנהיגים שמרניים תישאר במסגרת דמוקרטית של מאמץ הוגן לשכנע את הציבור, והם לא ישתמשו בכוחם כדי להכשיל את יוזמותיו.

יצירתיות תרבותית חיזקה את האמון על-ידי קידום ערכים משותפים

שיטת המנהיגות בכוכב חיזקה את היצירתיות מסיבה נוספת: קידום ערכים משותפים באמצעות יצירתיות תרבותית. כזכור דויטש (Deutsch 1969) מצא שקונפליקטים פונים לכיוון הקונסטרוקטיבי רק כשיש קונסנזוס מינימאלי על ערכים, אמונות ונורמות-יסוד (Mores). אולם למשל בשנות ה-50-70' האידיאליזם הרדיקלי של מייסדי כוכב נגד את הפרגמטיזם של ה"השלמה" ובני הדור השני שניהלוהו.¹⁹ מעבר לכך, כבר אדם סמית' בספרו מ-1790 (The Theory of Moral Sentiments), התייחס לבעיה שדן בה פוקס (Fox 1985): הריבוד גורר פער בין אמונת הרבדים העליונים בצורך במוסריות רבה כדי שחלוקת העושר לא תהיה מאד קיצונית, לבין פשוטי העם שנוטים לגישה תועלתנית כי מתברר להם שהאליטות אדישות למצוקותיהם. כיצד התמודד כוכב עם הפער המוסרי שנוצר כשמנהיגיו כ"פעילים" נעשו רבי-פריבילגיות והאמונה בעקרון השוויון דעכה, וכתוצאה מכך אנשי השורה נטו לגישה תועלתנית?

בפרק 2 טענתי כי כל המרכיבים התרבותיים של ייחודיות הקיבוץ תמכו זה בזה. עד עתה, פגשנו את היצירתיות כמרכיב שאיפשר לקיבוצים לפתור בעיות קיומיות מבלי להיעזר בפתרונות קפיטליסטיים שנגדו את ייחודיות תרבותם; למשל, התחלקות בעומס הנוסף של עבודת משמרות אפשר להימנע מעבודה שכירה, התחלקות ברכבים צמודים של "פעילים" צמצמה את אי-השוויון, וכו'. המקרה של כוכב מוסיף תחום ראשי שבו חיונית היצירתיות לתרבות הקיבוצית: תחום ההפקה התרבותית שמעניקה סיפוק אסתטי ובידור, תוך חיזוק ערכים, אמונות ונורמות-יסוד משותפות, וחיזוק האמון על-ידי יצירת ציפיות זהות להתנהגות רמת-מוסריות ממנהיגים ומנהיגים כאחת, בהתאמה להוזמר (Hosmer 1995). יצירתיות זו כשלעצמה אינה ערובה להצלחה קומונלית, כפי שמצא כנעני (1960: 45-54) בנייתוח ההצלחה היחסית של קומונות דתיות, וכפי שמעיד ניתוח הקיבוצים הדתיים בפרק 2. אולם, ערכים, אמונות ונורמות-יסוד משותפים מטום קונפליקטים לכיוון הקונסטרוקטיבי, וכך היצירתיות התרבותית מחזקת את כושר הקיום של תרבות הקיבוץ הייחודית.

כוכב היה קיבוץ יצירתי ביותר מבחינה תרבותית, ועלה אף על רמה של התקופה המאוחרת על סופריו, עורכיו, אנשי המקצועות החופשיים והפרופסורים. יתר על כן, בניגוד לניכור בין הכשרוניים לקיבוץ רמה, היוצרים בכוכב היו ברובם חברים מעורבים מאד. למשל, אחד האמנים היה היוזם והמקים ב-1949 של בית המלאכה התעסוקתי לחברים המבוגרים שממנו התפתח מאוחר יותר המפעל. אמת מידה אחת ליצירתיות היתה מספר החברים שהיו חוקרים, כתבו ספרים, הצגות, מאמרים ויצירות מוסיקליות; הם מנו כשלושה תריסרים, וקרוב למאתיים היצירות שלהם נאספו בקפדנות בארון מיוחד בארכיון של כוכב, ולידם נאספו עוד עשרות יצירות פרי-עטם של חברים-לשעבר ובני-חברים שעזבו. אמת מידה נוספת היתה עשרות החברים שהיו מעורבים דרך קבע בכל שאר סוגי ההפקה התרבותית, ציירים, פסלים, במאי ושחקני תאטרון, מוסיקאים, רקדנים, וכו'.

אולם חשובה יותר העובדה שלא באופן מקרי התקבצו ביישוב קטן יחסית כה הרבה כשרונות; יצירה תרבותית זכתה לעידוד עוד מהימים הראשונים כשקבוצת המייסדים גרה במחנה צריפים ואוהלים ארעי ליד עיירה קטנה, כשחלקם היו עובדי כפיים והאחרים מובטלים. הפנאי נוצל להקמת קבוצת תאטרון שהעלתה כמה מחזות קלאסיים ואחרים מקוריים. כבר ב-1930 הבמאי שיזם את ההצגות ניצל קשרים

¹⁹ רוזנר ואחרים 1978.

ונסע ללונדון ללמוד תיאטרון בסיוע חלקי של הקיבוץ. חברים פיתחו כישורים אמנותיים שונים בתמיכת הקיבוץ בהתאם לאמצעים שניתן היה להקצות לכך: תמיכה מינימאלית בתחילה והרבה יותר בשנים המאוחרות. למשל כבר ב-1928 יצא משה ללמוד באוניברסיטה העברית כשהוריו מימנו את שכר הלימוד, 10 ליש"ט לשנה, וכוכב מימן דמי-קיום צנועים. הקיבוץ לא נרתע מהאי-שוויון שנוצר כאשר ממימון כזה לא נהנו שאר החברים שחסרו הורים בעלי-אמצעים. הפרה כזו נראתה מוצדקת בהתחשב במטרה הנאצלת של מתן השכלה גבוהה לאינטלקטואל מחונן.

בניגוד לרמה של הימים הראשונים, שהתאפיין בחוסר יצירתיות תרבותית ובחברים שכמהו לתחליפים חילוניים במקום החגים היהודיים המסורתיים בעלי האופי הדתי שננטשו, כוכב השקיע מאמצים רבים ביצירת תכני חגים חדשים ועיצוב טקסיהם לפי הרעיונות הציוניים של חידוש היהדות. חבריו יצרו תכנים ועיצבו תכניות חג, קישוטים ואביזרים אחרים, הקימו מקהלה מקומית עם מנצח מקומי, קבוצת תיאטרון מקומית עם במאים מקומיים, תזמורת מקומית, ועוד.²⁰ בנוסף, תחרות תחפושות גדולה ונשף פורים רב-תפאורות שימשו הזדמנות ליצירתיות של אמנים חובבים, בעוד הבמאי שחזר מלונדון וכשרוניים מקומיים אחרים הפיקו דרמות אפיות על העבר היהודי בכיכובם של חברים רבים. חלק מהדרמות הללו הוצגו בחוץ, בנוף שהלם את הסיפור ההיסטורי, וכל תושבי יישובי הסביבה הוזמנו לצפות בהן. בתקופות מאוחרות יותר, עוד שני חברים צעירים שהוכיחו עצמם כבמאים כשרוניים נשלחו ללמוד בחו"ל.

דאגה לצורכי הכשרוניים מנעה התפתחות אליטת כוח משרתת-עצמה

כוכב טיפח עשרות יוצרים, אך בשונה מרמה אף שרבים מהם עשו קריירות גם בחוץ, הם מעולם לא יצרו אליטת-כוח שהפרה את השוויונות כמו הכשרוניים של רמה. הסיבה הראשית היתה שמצד אחד מנהלי הקיבוץ דאגו לצרכיהם המיוחדים של היוצרים, ומצד שני עשו מאמצים להגביל את החירות שניתנה להם רק למידה שנחוצה לצורך השגת משרות המאפשרות פיתוח קריירות ויצירה תרבותית גם בחוץ, וכמה שפחות יתרונות והטבות אישיות לא-הכרחיות שאינן לרוב שאר החברים.

אחד האמצעים היה הלחץ שהופעל על יוצרים כשרוניים למצוא עבודה בתוך השדה הקיבוצי, בא"פים, כולל בעזרת המנהיגים שהיו לפטרוניהם. למשל, הבמאי הצעיר שלמד תיאטרון בניו יורק, היה גם שליח חלקי בסניף תנועת הנוער של ה"תנועה" שם. עיסוקים כאלה צמצמו את בעיית השליטה בהוצאותיהם ובפריבילגיות שלהם שכן הם היו "פעילים" וה"תנועה" קבעה זאת. רבים מהיוצרים הסכימו לתנאים אלו למרות שהם דרשו ויתורים מסוימים מצידם, משום שבניגוד לרמה, שם מנהלי הקיבוץ התעלמו מהצרכים הייחודיים של יוצרים או אף דיכאו אותם, בכוכב מנהלים כשרוניים, חלקם יוצרי תרבות בעצמם, דאגו לצורכיהם ברצון ונתפסו כראויים להדדיות. את דאגת המנהלים ליוצרים ניתן להסביר גם ביחס החיובי של מנהיגים ואנשי-שורה כאחת לתרומת היוצרים לצרכים הלא-חומרניים של הקיבוץ וליוקרתו.

ללא פתרונות יצירתיים מנהלים לא הצליחו לדאוג לצרכי היוצרים

דאגת המנהלים ליוצרים לא תמיד נחלה הצלחה, גם משום שבמקרים רבים נדרשה יצירתיות כדי למצוא פתרונות צודקים והוגנים. היו מנהלים אדישים ואף כאלו שהתנגדו לתמיכה ביוצרים, במיוחד אנשי כלכלה שראו בכך בזבוז, ומנהלים אחרים מחוסר-נסיון טעו בהבנת הצרכים הייחודיים של היוצרים. מעבר לכך, כפי שראינו ברמה, בתרבות שוויונית כל פתרון לצרכי אדם אחד מעורר שאלה של דאגה שווה לאחרים. למשל כשנרכש רכב עבור יוצר עם קריירה מצליחה בחוץ, עלתה השאלה האם כשהרכב פנוי הוא ישמש גם חברים אחרים? עד שרן יזם את שיטת ההתחלקות ברכבים ב-1962 (ראה להלן), לרוב מנהלים ראשיים

²⁰ דומה למדי היה קיבוץ הזורע, למרות ששתיל (1977: 111) מזכיר זאת רק בקיצור רב.

התנגדו לרכישה כזו, שכן רכב בלי התחלקות היווה פריבילגיה משמעותית מאד בחברה שלא היו בה רכבים פרטיים לרשות החברים, ורכבי ה"פעילים" היו בלעדיים להם.

אחד החברים הראשונים שנתקל בבעיה זו היה ג'ון, יהודי אנגלי צעיר ומשכיל שהצטרף לכוכב ב-1949 ונתקבל לחברות ב-1950 כשהתחתן עם בת הקיבוץ. הוא ניסה לעבוד בכמה מענפי כוכב אך אף אחד לא התאים לו והוא מצא עבודת עריכה בהוצאה לאור באנגלית. מקום העבודה היה במרחק של כ-70 ק"מ, אך באוטובוסים הנסיעה לקחה יותר משעתיים בכל כיוון והוא ביקש רכב, חש שזה מוצדק בשל שכרו הניכר. מנהלי כוכב התנגדו מהטעם האמור, הפריבילגיה שבדבר, אך גם לא הציעו שום פתרון אחר, כנראה מתוך חשש לנושא הרגיש של התחלקות ברכבי ה"פעילים" שיעלה אם תהא התחלקות ברכב שייקנה לג'ון. בעזרת המשפחה, ג'ון קנה רכב משומש אך הרגיש שלא בנוח כחבר היחיד עם רכב פרטי. הוא ידע ששאר החברים מקנאים בו ומרכלים עליו, וכשהתחלפו מנהלי הקיבוץ הראשיים הוא שוב ביקש פתרון אך גם הם התחמקו מהבעיה. הוא התפטר ממשרתו ועזב למשפחתו בחו"ל עם אשתו ושלושת ילדיו. אחרי שנה, הם חזרו אך ג'ון נשאר שם. ב-1962, כשאומצה שיטת ההתחלקות ברכבים שהנהיג רן, כוכב רכש רכב לחבר שהיה מפקח במשרד החינוך והחברים התחלקו בו כשהיה פנוי. אז ג'ון חזר, הן משום שמשרתו הישנה התפנתה עבורו והן משום ששוב לא היתה מניעה לתת לו רכב. עלון הקיבוץ שיבח את חזרתו, אך סיבת חזרתו לא נזכרה בו, מתן הרכב, וזאת בשונה ממתן הרכב למפקח שכן הוזכר בעלון. ברור שהפרשה עוררה אי-נוחות רבה בכוכב, כי הרי שום סיבה אובייקטיבית לא מנעה את יצירת פתרון ההתחלקות ברכבים כבר עשרים שנה קודם, כשראשון ה"פעילים" הופיע בקיבוץ עם רכב.

בנוסף לעידוד יוצרים מתוך הקיבוץ, יוצרים תרבותיים מבחוץ השותפים לערכי הקיבוץ הוזמנו תדירות, לדוגמה תיאטרון האוהל של ההסתדרות, מקהלות, אמנים, ציירים, מוסיקאים ותזמורות מקיבוצים אחרים, ועוד. ספריה ציבורית הוקמה בקיבוץ כבר בראשיתו, ואחר כך גם חדר מוסיקה מצויד עבור שוחריה, ופטפון נוסף נרכש להשאלה לפי תור לחברים לשימוש בחדריהם. אחד הגורמים שעודד פעילות אינטלקטואלית ותרבותית נרחבת היה הפנימייה התיכונית האיזורית הסמוכה לקיבוץ בה הועסקו מורים משכילים רבים שחלקם היו מעורבים מאוד בהפקות התרבותיות, השתתפו במקהלה ובתזמורת, והרצו ואירחו מרצים אקדמאים במגוון נושאים.

שויונות יצירתית בצריכה

אולם כידוע מעשים מעצבים ערכים הרבה יותר ממלים, כפי שהדגישו לא פעם מנהיגים בולטים, ומעשי מנהלי כוכב בתקופה המוקדמת לא קידמו הרבה את השוויון בתחום הצריכה, לא יותר מאשר במקרים הקודמים.²¹ רק בשנות ה-50, עם ההצלחה הכלכלית, החלו מנהלי מקדמים שוויון באמצעות פתרונות יצירתיים שאיפשרו להיענות למגוון רחב יותר של דרישות וטעמים של החברים בהתאמה לעליה ברמת החיים ויצרו יותר שוויון תכני, שוויון בסיפוק רצונות החברים. המנהיגים השמרנים התנגדו, אך הודות לחדשנים היה כוכב הקיבוץ הראשון שצייד את כל החברים בקומקומים חשמליים, מכשירי רדיו ותנורי חימום לחדריהם, ובכך השווה אותם ל"פעילים" שחלקם כבר קנו אותם קודם ולכמה חברים שעשו כך בסיוע קרוביהם. עשרות שנים רהיטי החברים היו צנועים, סטנדרטיים ויוצרו בנגריה המקומית, אבל אחרי שכמה "פעילים" ומשפחות עם קרובים אמידים או ירושות הכניסו רהיטים מאיכות גבוהה יותר, נוצרה שיטת ניקוד שאיפשרה לחברים לבחור בין רהיטים רבים יותר מייצור מקומי או לרכוש פחות רהיטים אך יפים ויקרים יותר מבחוץ, ופתרון זה אומץ למרות התנגדותם של המנהיגים.

²¹ Geneen 1984: 148; זיו 1988: 62; Giuliani 2002.

ב-1962 היה כוכב הקיבוץ הראשון שהנהיג התחלקות ברכבי "פעילים" אשר הועמדו לרשות כל החברים בסופי שבוע, נוהג שהורחב מאוחר יותר גם לאמצע השבוע אחרי שעות העבודה, כמו רכבי שני עובדי-החוץ הנ"ל. כך צומצם אי-השוויון אף שלא בוטל לגמרי: ה"פעיל" יכול היה להשתמש ברכבו למטרות פרטיות יותר מאשר חברים אחרים, ובעוד חברים היו צריכים לשלם מתקציבם הפרטי המצומצם על הדלק שצרכו, ה"פעילים" לרוב לא שילמו על הדלק לנסיעות פרטיות. יוזמי ההתחלקות ברכבים היו שני חברים צעירים שהחליטו בסוף 1961 שאין זה צודק שהגזבר נוהג כמו ה"פעילים" ואיננו מאפשר לחברים להשתמש ברכב שנתן לו הקיבוץ אחרי שעות העבודה ובסופי שבוע. בן הקיבוץ רן, אז בן 29, היה המזכיר הצעיר שנקרא לפתור את הסכסוך:

"יום שישי אחד אחר הצהריים, הגזבר מצא את רכבו עומד על ארבעה ארגזים בלא גלגלים. מייד ידענו שזה רוקסי ומישו שהתלוננו פעמים רבות על הגזבר, אבל הם הכחישו זאת תחילה ולא הצלחנו למצוא את הגלגלים. אני נשארתי לדבר איתם ושוחחנו במשך שעות עד שלבסוף, אחרי שהבטחתי להם שלא אוותר והנושא יועלה לדיון במזכירות ויימצא לו פתרון על-ידי הסדר שיחייב את כל "בעלי" הרכבים להתחלק בהם עם החברים כשהם פנויים, הם הודו במעשה וגילו שהגלגלים הוסתרו תחת ערימת שקי תפוחי אדמה במחסן הקירור של המטבח שהיה באחריות רוקסי".

רן יזם דיון במזכירות על הצעת ההתחלקות שלו, אך בתחילה רוב הוותיקים וכמעט כל ה"פעילים" התנגדו וטענו שלא יוכלו לעבוד אם לא יהיו בטוחים שהרכב שלהם חזר בזמן ולא ניזוק על-ידי נהג בלתי-מנוסה או לא-זהיר, כמו הטענות שבאמצעותן מנהלי נצר סירני מנעו התחלקות (קרסל 1983: 127-8). בשלב הזה החליט גבי, "פעיל" ותיק שחש שלא בנוח עם פריבילגיית הרכב שלו, לתת לחברים אחרים את רכבו לסופי שבוע. ליל שישי אחד הוצא האוויר מגלגלי כל רכבי ה"פעילים" מלבד רכבו של גבי, כנראה על-ידי חברים צעירים שתמכו בהצעתו של רן, ומתחת למגבים נמצאו פתקים אשר התרו בכל ה"פעילים" שמעתה לא יוכלו להשתמש ברכביהם בסופי שבוע אם לא יתחלקו בהם עם שאר החברים. המזכירות גינתה את המעשה אך רן ניצל את ההזדמנות וחדש את הצעתו, ואחרי דיונים רבים היא אושרה. אחר כך הוא נשא ונתן עם ה"תנועה" וא"פים אחרים על המחיר שכוכב ישלם על השימוש ברכביהם, נבחר סדרן שינהל את הרכבים והונהגה שיטת תור לחברים שישתמשו בהם, כולל שיטת העדפות לצרכים דחופים.²² ההתחלקות לא מצאה חן בעיני המנהיגים, אבל לשלושתם לא היתה סיבה אישית להתערב: ישראל ומשה היו פטורים מההתחלקות שכן נזקקו לרכביהם גם בסופי שבוע, ואילו לבילסקי לא היה רכב אלא פתרון תחבורתי אחר. שיטת ההתחלקות ברכבים אומצה במהרה על-ידי רוב הקיבוצים, ובכלל זה השיטה שהכניס באותה עת אפרים ריינר בגן שמואל לפיה החברים שילמו באופן שוויוני לפי קילומטרז' רק עבור הדלק ותוספת הוצאות אחרות שנבעו מהנסיעות הפרטיות.

פתרון יצירתי לתורנות עבודה בעייתית

כמה שנים לאחר מכן כוכב, בהנהגת רן, היה גם הראשון להנהיג שירות-עצמי בחדר האוכל. זה היה חידוש חשוב שכן ההגשה בחדר האוכל היתה בעיה ראשית של איוש מקום עבודה לא-רצוי שלא נפתרה מאז ימי הבראשית. הונהגה תורנות בעבודה הקשה והמשעממת של הגשה ושיטיפת הכלים שכללה משמרות ערב, וכן סידורים סבוכים לסיפוק מירב רצונות וצרכי האוכלים, שרובם לא נענו בשל החסכוניות והסטנדרטיזציה של הבישול והאוכל. לפיכך הפכה תורנות זו למשימה שנאה אותה נאלצו לכפות על חברים וחברי גרעין או

²² ראה קרסל (1983: 125-7) על חשיבות הדבר לחברי קיבוץ שאין להם תחבורה ציבורית זמינה כבעיר.

על אחרים שהצטרפו לתקופה קצרה.²³ השירות-העצמי פתר בעיה זו במידה רבה שכן חסך בעובדי הגשה וצמצם את תלות החברים ברצונם הטוב של המגישים לקבלת אוכל ייחודי מועדף, כיוון שבשיטה החדשה ניתן להגיש מגוון רחב בהרבה של סלטים ומאכלים שמתוכם בחרו החברים. הותקן מדיח כלים תעשייתי אוטומטי, ומספר עובדי חדר האוכל קוצץ לכדי מחצית. חידושים אלו התפשטו במהירות לכל הקיבוצים ומאוחר יותר אף ברוב המסעדות והקפיטריות המוסדיות במדינה, ומפעל של אחד הקיבוצים ייצר את מדיחי הכלים התעשייתיים ואת ציוד ההגשה, כגון עגלות חימום וקירור שבהן הוגש האוכל.

רכזי ענף יצירתיים רבי-אמון וזרימה חופשית של ידע מתמחה

היצירתיות של רן קידמה את השוויונות והיותה גורם ראשי באמון שרחשו החברים למנהיגות כוכב, אבל רן עצמו נדחק לשוליים ולא קודם לאחד הא"פים, שכן המנהיגים העדיפו לקדם את נאמניהם. לעומת זה בענפי המשק של כוכב לרוב ההפך היה נכון עד לשנות ה-70: מנהליהם נבחרו לרוב על-ידי צוותי הענפים שאצלם שקלו מאד גורמי יכולת אישית, מומחיות יוזמה ומסירות, וחלק מהמצליחים שבהם לא נכפפו לרוטציה, כמו בקיבוצים אחרים (Ben-Rafael 1983), והשיגו הצלחות, בדומה לרפת של רמה, כשענפי כוכב מתחרים ביניהם באופן בלתי-רשמי על הרווחיות, ועם מקביליהם בשאר הקיבוצים על הישגים מקצועיים.²⁴ מנהלים מצליחים עודדו חדשנות מצד חברי צוות משום שתרבויות רבות-אמון הבטיחו את כוחם ומעמדם, וכפי שהסביר סטריזן (Stryjan 1989), חידושים הועתקו בחופשיות על-ידי קיבוצים אחרים כפי שאנשי כוכב העתיקו את חידושיהם. ותיק שייסד את ענף גן-הירק הסביר לי:

"אתה שואל כיצד הצלחנו בחקלאות? כי לא היו סודות [בין הקיבוצים]; יכולתי ללכת לכל גן-ירק [של קיבוץ] שרציתי כשמעתי שהצליח בטכניקה חדשה, ולקבל את כל האינפורמציה עליה, כל פרט; יכולתי לבדוק בספרי החשבונות שלו שהיו פתוחים לי כמו ששלי היו פתוחים לו. למשל ביקרתי בגן שמואל וראיתי שהסקינרים [מתקני השקייה] הונמכו בחצי מטר בלי שזה גרם שום פגיעה בשוויון פיזור המים וזה חסך הרבה הוצאות והקל על העבודה. סיפרתי לחברי ומייד עשינו אותו דבר אצלנו".

לא היו סודות הודות לאמון שנוצר משום שהקיבוצים לא התחרו זה בזה בשווקים, כולם שיווקו את תוצרתם דרך תנובה, ומשום שהמטרה המשותפת לכולם, קידום הקמת בית לאומי יהודי, חיזקה את הסולידריות. כך גם נמצא בעמק הסיליקון בקליפורניה ובאזורים תעשייתיים של מפעלים קטנים ובינוניים בגרמניה ואיטליה: אמון רב שנוצר ברשתות הלא-רשמיות של מנהליהם ומומחיהם שהתמודדו עם אותם מכשולים, עודד זרימת ידע ומידע רבה שגרמה הצלחות בחדשנות.²⁵ ענפי חקלאות הונעו על-ידי התחרות הסמויה או הגלויה על יוקרת מירב היבול. הלהיט "שנים עשר טון" של להקת הנח"ל נתן לתחרות זו ביטוי הומוריסטי: יבול של 12 טון לדונם, 'לא חשוב של מה', היה 'החלום' ו'החזון' של כל חבר קיבוץ. רכזי ענף מצליחים קודמו בכוכב לניהול ראשי, ובתרבות רבת-אמון זו רכז ענף שהתקדם לניהול ראשי נטה לקדם את סגנו הכשרוני ביותר להחליפו בלי לחשוש למעמדו הבכיר בצוות הענף, משום שההערכה כלפיו כוותיק הענף שתרים לו רבות, שימרה את מעמדו (ראה להלן).

דבר זה היה נכון עוד יותר כשרכז ענף ותיק הקים וניהל א"פ שקידם את הענף בכל ארץ. למשל הדובר הנ"ל הקים את "ארגון מגדלי ירקות" ושני חברי כוכב אחרים הקימו שני ארגונים דומים בענפים אחרים. כאשר הא"פים הללו הגבירו את זרימת הידע, המידע והחידושים בין הקיבוצים, שלחו צוותי מחקר לחו"ל

²³ ראה אותן בעיות בקומונה אמריקאית: Kinkade 1994: 32-3.

²⁴ ראה תופעה דומה בהזורע המצליח: שתיל 1977: 87.

²⁵ Powell et al. 1996: 56; Saxenian 1994.

ללמוד ולייבא טכנולוגיות חדשות, עודדו מחקר חקלאי לקידום הענף, וכו', "פעיליהם" זכו להערכה על כך גם בצוותי הענפים המקומיים ומעמדם עלה.

רכזי-ענף לשעבר הפכו לאומנים מומחים שהגבירו יצירתיות

גורם נוסף להצלחת ענפים היו רכזי-ענף-לשעבר שנעשו אומנים מומחים יצירתיים. ברנס וסטוקר (Burns & Stalker 1961) מצאו שבתרבות רבת-אמון חדשנית (הם קראו לה 'אורגנית', כי הקריטיות של אמון רב לחדשנות עדיין לא הובהרה אז), מעמדו של מועסק תלוי חלקית בלבד במעמדו בהיררכיה; קובעות לא פחות תרומותיו הידועות לכל לקידום מטרות הארגון הודות למומחיותו שפתרה בעיות-יסוד על-ידי חידושים. בכוכב, רכזי ענף צעירים יחסית קיבלו החלטות שגרתיות, ארגוניות, בעוד שלרוב את ההחלטות הסבוכות יותר, כמו מו"פ ושינויים לטווח-ארוך, עיצב רכז ענף-לשעבר שהפך לאומן מומחה והשתמש באופן יצירתי בכישורים שרכש עם השנים.²⁶ בדומה לאומנים היפניים שתיארה קונדו (Kondo 1990), מעמדו המובטח והיוקרתי של אומן כזה נבע מהתמחות רבת-שנים ומכישורים וידע שנרכשו בעבודה רבה, ולוטשו עד שנעשו יקרי-ערך בנדירותם. בגולה יהודים רבים ראו במקצועות החופשיים סולם קריירה ראשי, אולם חלוצי העליות המוקדמות שהגיעו לארץ ישראל ונוכחו בפרימיטיביות החקלאות הערבית, בחרו לקדם חקלאות על-ידי התמחות והפכו למומחים מעולים גם בלא תארים רשמיים על-ידי קריאה בספרים, עריכת ניסויים בשדה והתייעצות עם מומחים, כמו רכז הפלחה צשק רוזנטל שהכפיל בגן שמואל את יבול החיטה על-ידי דישון; כך עשו גם כמה וכמה אומנים מומחי חקלאות בכוכב.²⁷

האומנים היפניים שחקרה קונדו עבדו בעונה ה"בוערת" משתיים וחצי בבוקר עד מאוחר בערב, תומס בעונתו הראשונה במנפטה עבד לעתים קרובות משש בבוקר עד חצות, ואינטנסיביות דומה היתה שכיחה אצל רכזי ענפי כוכב בראשיתו. אך גם ב-1986 היו רכזי ענף שאחרי יום עבודה ארוך נפגשו בערב עם חברי צוותם על מנת לדון בהחלטות דחופות ולחלק את העבודה למחר, וכן גם עסקו לעיתים באדמיניסטרציה של הענף ובקריאת ספרות מקצועית אחרי שעות העבודה, כך שהתפקיד תפס כמעט את כל זמנם.

אומנים כמנהיגים לא-רשמיים שמאמנים יצירתיים מהדור החדש

רכזי ענף וותיקים בכוכב שהפכו לאומנים מומחים נותרו חלק לא-רשמי מהענף גם אחרי שהתקדמו ל"פעילות" בארגון מגדלים ארצי או לתפקידי הדרכה במשרד החקלאות. הם באו לעזור בעונה ה"בוערת", עונת אסיף היבול, השתתפו בדיוני צוות הענף וסייעו בהדרכת הדורות הבאים של עובדיהם. הכשרת הצעירים החלה בדרך כלל בגיל תיכון, כשהנערים עבדו שלוש שעות ביום אחרי הלימודים, כמו גם שש שעות ביום רוב חופשת הקיץ. כשנער כזה בגר ומונה לרכז ענף בגיל 26-30, הוא לא היה טירון כלל, היה לו כבר ניסיון של כעשור עד תריסר שנים, מאז גיל 14-16.

רן למשל היה בן-טיפוחיו של גבי, המכונאי הראשון של כוכב, שבעקבות הצלחותיו התקדם להיות מדריך ארצי למכונאות בשירות ההדרכה של משרד החקלאות. כנראה משום כך היה גבי ה"פעיל" הראשון שהתנדב להתחלק ברכבו כשרן העלה את הנושא במזכירות. רן לא התקדם ל"פעילות" ב"תנועה" אחרי הצלחתו כמזכיר כיוון שחסר שם פטרוני שיקדמו, והוא חזר למוסך או ליתר דיוק חזר לעבודה מלאה במוסך שכן משרת המזכיר הצעיר היתה חלקית, שלושה ימים בשבוע (בצד מזכיר ותיק שהיה משרה כמעט מלאה). כשהמוסך של הא"פ האזורי לתובלה חיפש מכונאי מנוסה לשמש כסגן מנהל מוסכו הגדול, נהגי

²⁶ מלץ 1983[1945]: 30, 8-133; Cohen 1983: 100.

²⁷ היו שלמדו אגרונומיה באירופה אך עלו לארץ לפני סיום רשמי של לימודיהם; כך עשה אבי יעקב (קובק) שפירא שהפך למומחה ואחד ממנהיגי ענף ההדרים בארץ, ואחר כך התמחה בעיבודם התעשייתי.

המשאיות של כוכב סיפרו על הישגיו של רן למנהלו, ורן נעשה ל"פעיל" עם הטבות כרכב "צמוד" ועוד. אולם אחרי כמה שנים גבי שכנע אותו לחזור למוסך של כוכב משום שבניהול מוסך המשאיות נעצרה התפתחותו המקצועית בשל השמרנות היחסית של טכנולוגיית המשאיות, ואילו בכוכב המתינו לשכלוליו מכונות חקלאיות חדשניות, ובנוסף להן פרויקטים של מו"פ בשיתוף עם המכון הארצי למכונות חקלאיות שגבי היה בעל השפעה רבה בו.

רן לא חשש מפחיתת מעמדו עקב חזרתו למוסך הקטן של כוכב על שלושת עובדיו לעומת סגנות ניהול מוסך האי"פ לתובלה על עשרות עובדיו. מעמדו כמומחה יצירתי זיכה אותו פעם אחר פעם בשפע הערכה מצד עובדים ורכזי ענפים חקלאיים להם פתר בעיות ששינו את עבודתם וחייהם, וכמו כן השיג כמה הצלחות נדירות ויוקרתיות מאד בחידושי מיכון חקלאי ברמה עולמית בשיתוף עם המכון הני"ל. כפי שנראה בהמשך, לאחר עשור הערכה זו שוב לא סיפקה אותו כי לא הובילה לקידום בו רצה, ואז הוא עשה שינוי רדיקלי ויצא כשליח הסוכנות לחו"ל. המקרים שלו ושל גבי הם דוגמא להפך מ"חוק הברזל" ולאפקט הירשמן (Hirschman 1970), והם תואמים לממצאי דור (Dore 1973) בהיטאצי היפנית: בתרבות חדשנית, רבת-אמון, ותיק בכיר נוטה לטפח רדיקלים צעירים כדי להרבות יצירתיות שמקדמת את תחום פעילותו ואת יוקרתו דרך עליית יוקרת התחום, גם אם הצלחותיהם תאפילנה על הישגיו. זאת אף זאת, בניגוד להשערת אקטון וממצאי קטס דה פריז (Kets De Vries 1993), ותיק בכיר יצירתי כזה נוטה להישאר גבה-מוסר ואינו מושחת על-ידי כוח שיש לו מיוקרת הישגי בני-טיפוחו ועליית מעמדו בהיררכיה הבלתי-פורמלית של המקצוע והתחום, בעוד שרדיקלים שטיפחו בתרבות רבת-אמון על-ידי ותיק כזה, מוותרים לעיתים על פיתויי פריבילגיות וקידום ניהולי כדי להתמודד עם האתגרים המקצועיים של חידושי התחום, כמו שעשה רן. אם לפי הירשמן כרגיל יורש נאמן שמרני את המנהיג ההמשכי הוותיק ונכשל יותר ממנו עקב חוסר חשיבה ביקורתית, הרי בתרבות רבת-האמון של כוכב, טיפוח יורשים רדיקליים כמו רן על-ידי מומחים גבוהי-מוסר שהיו מסורים למטרתם המקצועית, הוביל להצטיינותם היתרה, כמאמר היהודי ש"התלמיד עלה על רבו". ממצאיהם של גולמן ועמיתיו (Goleman et al. 2002: Chap. 4, 8) תומכים בכך, אך למרות שמתיאורי מקריהם משתמע שהיתה מוסריות רבה של מטפחי היורשים, הם לא עמדו על חשיבותה להצלחות היורשים.

תרבות רבת-אמון עודדה רדיקליזם כמו של ראשי ה"השלמה" גם אצל רן ודומיו, אבל תרבות זו סבלה מאד כבר בשנות ה-40-50 מאי-תפקוד ה"אדמו"רים", האוליגרכיזציה של השדה הקיבוצי, השמרנות שעודדה השמאלנות, עליית מעמד "מוצנחים" שקודמו בצירקולציה, האי-שוויון הגובר עקב פריבילגיות ה"פעילים" והשוני הקיצוני בהמשכיותם לפי נאמנותם לראשי א"פים. אולם למרות גורמים אלו, עד לשנות ה-70 המוסריות הגבוהה של ראשי הדור הוותיק והמסורת הדמוקרטית שהם עיצבו, עדיין איפשרו יצירתיות בכמה קיבוצים וכך נשמרה בהם תרבות רבת-אמון. זמן קצר אחר כך דעכה היצירתיות בהעדר מנהיגים ראשיים גבוהי-מוסר ברמה המקומית והארצית כאחת. הבה נראה כיצד השתנה כוכב ואבדה לו בהדרגה היצירתיות.

18. מסקנות וארגוני עבודה דמוקרטיים ברי-קיימא

"החלק הקשה ביותר בעבודתו של האתנוגרף הוא להבחין בקונטקסט של התופעות" (מרקס 1985 : 147).

כבר לנדסהוט (1944]2000) ובובר (1945]1983) הצביעו על חשיבותם המכרעת של הא"פים ושל מעורבות הקיבוץ בסביבתו, אך כמעט כל מחקר הקיבוץ, ובייחוד של הקואליציה המדעית הדומיננטית, התעלם מכך וחקר אותו כשאר חברות קומונליות. אולם את הקיבוץ אי אפשר להבין ללא הקונטקסטים שלו, הא"פים והתנועה הציונית הסוציאליסטית שאותה הוביל; בניגוד לחברות קומונליות אחרות תרבותו פרחת הודות למעורבותו החברתית והא"פים שתיווכו את יחסיו עם סביבותיו. השימוש בפרדיגמה המקובלת היה טעות פטאלית שגרמה להחמצת הפיכת הא"פים לסוסים טרויאניים של החברה הרכושנית בקיבוץ והמוסריות ירודה שהם עודדו, כמו בתרבויותיה האינדבידואליסטיות, מעוטות-האמון, נשלטות מנגנוני שוק והיררכיה, שבהן סמכות מלווה ברוח אישי.¹ בעקבות בורדייה (Bourdieu 1977, 1984, 1990) הפרדיגמה המתאימה להסבר קיבוץ היא של שדה מרובד מורכב, שבו קיבוצים וא"פים נאבקים על הגמוניה תרבותית. היצירתיות של חברי קיבוץ רדיקליים, השכלול של הטכנולוגיות ועתירות ההון גרמו להתמחות ולא-שוויון שרוסן על-ידי פתרונות יצירתיים והתוצאה היתה הצלחה יוצאת-דופן. ההצלחה עודדה את צמיחת וריבוי הא"פים, אבל גם את האוליגרכיזציה, השמרנות והפרזיטיות שלהם, כמו גם את השאננות וההתדרדרות המוסרית של רבים מראשיהם ו"פעיליהם" שפגעו קשה במרכיבי תרבות קיבוצית קריטיים: ביצירתיות, בשוויון, בדמוקרטיה הסולידריסטית ובאמון הרב, ובהמשך הרסו אותם. אולם החוקרים נמנעו מלחקור א"פים מסיבות שחלקן הוסבר בפרק 3 והשאר במאמר (Shapira 2005). כך נוצרו שגיאות קשות. למרות שה"אדמו"רים" היו מהמנהיגים ההמשכיים ביותר בכל דמוקרטיה מוכרת, מחקר הקיבוץ החמיץ את האוליגרכיזציה של השדה, נמנע מלחקור א"פים והתעלם מהאנתרופולוגיה של ארגונים גדולים וממחקרים קלאסיים של אליטות כוח, תנועות חברתיות, דמוקרטיה ומנהיגות, שממצאיהם חשפו אוליגרכיות. היסטוריונים ביקורתיים חשפו כמה תוצאות שליליות של האוליגרכיזציה אך לא את מלוא הסבר סיבותיה משום ההתעלמות הנ"ל ומחוסר תשומת לב לממצאי אתנוגרפים ביקורתיים, והקואליציה המדעית הדומיננטית של סוציולוגים וביהביוריסטים שהשתמשה בשיטות מחקר פורמליות, לרוב התעלמה מאלה ואלה, ובהשפעתה כנראה עשו כך גם סוציולוגים ביקורתיים. מורכבות השדה הקיבוצי, תפקודם הסימולטני של אנשי האליטות בשני חלקיו שוני-התרבות, והרוטציה שהגבירה מאד את התופעה הידועה בדמוקרטייות של קרחון הכוח הסמוי שקובע יותר מסמכות פורמלית, גרמו להזנחת חקירתם של הכוחות האמיתיים שעיצבו את מגוון התרבויות ותהליכי השינוי של השדה. האנתרופולוגים החמיצו את עיקר השפעת הקונטקסט של הא"פים, את מורכבות השדה והקונטקסט שלו, למרות שכבר לנדסהוט (1944]2000) הצביע על השפעה מכרעת של ה"תנועות" על קיבוציהן, וכבר בובר (1945]1983 : 147) ביקר בלשון אקדמית את מנהיגי הקיבוץ על שאינם מיישמים את ערכיו ועקרונותיו בא"פים, טען ש"התפקיד העיקרי של העדות הכפריות החדשות, תפקיד התחדשות המבנה, מתחיל במעשה הפרדציה שביניהם, כלומר בהתלכדותם לפי אותו העיקרון השורר במבנה הפנימי של כל אחד מהם. לכך עוד לא הגיעו כמעט בשום מקום". מחקר הקיבוץ התעלם מהשניים ואם כי שלא כמו הסוציולוגים, כמה אנתרופולוגים חשפו אוליגרכיות מקומיות והרבה מהעובדות שהסבירו את מעמדן בקונטקסט של א"פים אוליגרכיים, הם לא

¹ Chatman & Barsade 1995 ; Triandis 1989

הסבירו כראוי את יצירתן, קיומן ומקורות כוחן, וכך גם הם החמיצו את הסיבתיות הראשית שפעלה בשדה, תהליך האוליגרכיזציה של המנהיגות שעמדה בראש הא"פים.

הכשלון המדהים ביותר של חקר הקיבוץ היה חיפוש הריבוד רק בקיבוצים כאשר הוא עוצב בעיקרו מחוצה להם, בא"פים ובבירוקרטיות אחרות. מנהלי קיבוץ ראשיים תוארו כמעמד עליון, בעוד שבפועל הם היו דרג זוטר לעומת ה"אדמו"רים", סגניהם, ראשי א"פים גדולים ושאר "פעילים" בכירים המשכיים לפי "חוק הברזל של האוליגרכיה" של מיכלס. ריבוד העסקנים נקבע בעיקרו לפי המעמד בהיררכיות הא"פים, המשכיותם בתפקיד, וכן גודלם, כוחם ויוקרתם של הא"פים, אך בשל הרוטציה שלרוב הפכה לצירקולציה בין משרות ניהול, תפקיד פורמלי העיד רק מעט על מעמדם. המעמד, הכוח והיוקרה של עסקנים הושפעו רק מעט ממשרותיהם בקיבוץ, נקבעו בעיקר על-ידי הקריירות בא"פים והמשאבים הבלתי-מוחשיים שנצברו בהן. עם האוליגרכיזציה, כוח הושג בעיקר על-ידי פטרונאז' ובנין קליקות, כמו בארגונים גדולים אחרים, כאשר מעמדו וכוחו של עסקן תלויים פחות במשרתו הנוכחית ויותר ב"פעילותו" בעבר, במעמדו בקליקות של אליטות-כוח בקיבוץ ובא"פים, וסיכויי קידומו במעלותיהם. כיון שה"פעילים" לא קיבלו שכר או רק משכורת אחידה, ההטבות שהעניקו הא"פים היו סמלי מעמדם וכוחם הראשיים, ולכן הם דבקו כה בשיטת הרכב ה"צמוד" שיצרה ריבוד מדוקדק שלהם, בעוד שהמנהיגים דבקו בשיטה משום שיצירת שיטה אחרת לפי האתוס השוויוני היתה גם גוזלת מהם אמצעי שליטה בעסקנים, וגם היתה עלולה להעלות טוענים חדשים לכתר.

החמצת הצירקולציה ומפגעים אחרים של הרוטציה

שיטת הרוטציה היתה שוויונית יחסית רק בתפקידי ניהול מקומי זוטר כגון ריכוז ענף, ואילו מניהול קיבוץ ומעלה הפכה הרוטציה לצירקולציה בין משרות ניהול עם שגשוג הא"פים; רק מעט מנהלים חזרו לשורה בתום כהונה, וכשחזרו זה היה לרוב רק לתקופות קצרות ולעיתים רק ליצירת דימוי שוויוני. הצירקולציה עודדה מיסוד של הרוטציה משום שצמצמה את התנגדות המנהלים לעזיבת משרות פן יבולע למעמדם, אך היא הפרה את האתוס השוויוני. כבמקרי רוטציה אחרים שחקר הקיבוץ התעלם מהם, היא הרחיבה פערי המשכיות, כוח, פריבילגיות והון בלתי-מוחשי בין מנהלים למנוהלים במקום לצמצמם כפי שכביכול נועדה. הבכירים נמנעו ממנה הודות לכוחם שהוגבר על-ידי פטרונאז' על דרגי-הביניים, שבלעדיו לא שומר המעמד בצירקולציה. הרוטציה גרמה לבזבוז עצום של ידע ומומחיות ניהולית כשגרמה ריבוי "הצנחות" "טהורות" למשרות שבהן היו מיותרים רוב נכסיו הלא-מוחשיים של ה"מוצנח" מתפקידי הקודמים. "מוצנח" כזה נטה לאי-מעורבות בבעיות הקשות שבאחריותו להסתרת בורותו והגנת סמכותו, או בחר במעורבות כופה שכבר גולדנר (Gouldner 1954, 1955) הצביע על כשליה. לפיכך הרוטציה הגבירה את נטיית המנהלים להשתמש בפיקוחי שוק והיררכיה במקום באמון כמצופה בתרבות הקיבוצית, ומיעוט האמון שימר הרבה מבורותם שעודדה דיכוי כשרוניים, ביקורתיים וחדשנים, בלימת קידום וגרימת עזיבתם. היא עודדה קידום נאמנים בינוניים-כישורים בשירות אינטרסי פטרונים שמרנים, וכשהנאמנים ראו שנבצר מהם לקדם יעדים ציבוריים, הם פנו למטרות אישיות (Hirschman 1982), מה שפגע עוד יותר באמון המונהגים.

רוטציה פגעה באמון ושיתוף פעולה (Axelrod 1984), וביצירתיות (Jaques 1990) שהיא הגורם החשוב ביותר להצלחת הקיבוצים לפי סטריז'ן (Stryjan 1989) ולפי ממצאי. כמו בכל שאר מקרי הרוטציה, גם בקיבוץ היא גרמה לבריחת מוחות מהניהול הן עקב דיכוי חדשנים, והן כיון שכשרוניים העדיפו קריירות אחרות שתיגמלו הצלחה בהמשכיות, צבירת כוח והון בלתי-מוחשי, וקידום. קריירות כאלו שנעשו בחוץ, עודדו הפרת השוויון כמו ה"פעילים", ואנרכיה שפגעה בחדשנות וברמה המוסרית של הניהול. עם גבור האוליגרכיזציה שוב לא קוימה הרוטציה בשל אמונה בשוויון, ובניגוד לטענת החוקרים גם לא בשל מאזן

תגמולים שלילי כי כזה היה רק בקיבוץ עצמו ולא בא"פים, אלא בשל סיכוי הקידום ל"פעילות" שמאזן תגמוליה חיובי, ושימור המעמד הניהולי ויתרונותיו בצירקולציה. הרוטציה החלישה מנהלי קיבוצים וחיזקה שליטת ראשי א"פים שמרניים המשכיים, ניוונה את הדמוקרטיה והסתירה מהחוקרים את כוחם האמיתי; כך הוחמץ איך היא חיזקה פטרונאז' שמרני וקליקות לעומת מנהלים חדשנים שניסו לקדם את האתוס הקיבוצי. אפילו האנתרופולוגים הביקורתיים שחשפו כמה מפגעי הרוטציה, החמיצו את השפעותיה השליליות העיקריות הנ"ל, ולכן גם הסוציולוגים המעטים שכן השתמשו בתובנותיהם, החמיצו השפעות אלו.

פטרונאז' קידם נאמנים שמרניים ופגע ביצירתיות

בסתירה לאידיאלים הדמוקרטיים, בעקבות האוליגרכיזציה קידום מנהלים נעשה בעיקר לפי פטרונאז' ושייכות לקליקות נאמני בכירים ולא לפי כישורי ניהול ומנהיגות, מסירות למטרות הקיבוץ ותרומה ליעדי הכלל. רק מעט פטרונים נשארו לאורך זמן מנהיגים משרתים גבוהי-מוסר, וכאלה לרוב לא קודמו לדרגי א"פים בכירים או לא נותרו בהם; הם ו/או מנהלי קיבוץ ראשיים טיפחו דמוקרטיה ואמון במתן מרחב פעולה למנהלים יצירתיים, עודדו דמוקרטיה בענפים וועדות שהעלתה רדיקלים אפקטיביים לניהול ראשי בקיבוץ, ויזמו פתרונות יצירתיים לבעיות-יסוד שחיזקו את האתוס הקיבוצי והתפשטו לקיבוצים אחרים, אך רק להיכן שפטרונים ואליטות-כוח לא חסמו יישום חידושים שאושרו דמוקרטיית נגד דעתם. מוסריות רבה כזו שנעשתה נדירה, הוסברה בתרבות רבת-אמון ומסורת דמוקרטיית חזקה עקב מעורבות רבי-הכוח בפתרון בעיות מקומיות שהגבירה את רגישותם לצורכי החברים. זה מנע חלק מפגעי הרוטציה אך לא הבטיח יצירתיות המשכית, כי גם פטרונים גבוהי-מוסר נעשו שמרנים ולא קידמו רדיקלים לא"פים, כניבוי הירשמן (Hirschman 1970). כמו כן רדיקלים גבוהי-מוסר שהאמינו ברוטציה, איבדו מעמד וכוח בצייתם לה, לרוב נדחקו לשוליים ו/או עזבו. בשל שמרנות ראשי א"פים חזקים ונאמניהם, גם אם רדיקלים קודמו לא"פים, הם לכל היותר תרמו להצלחותיהם ונפו מהם במהרה לפני שגרמו שינוי תרבותי בכיוון לאתוס הקיבוצי.

פטרונאז' השפיע פחות בקיבוץ חסר ראשי א"פים חזקים; אז הפטרונים היו ראשי א"פים ו"פעילים" בכירים מקיבוצים אחרים, וקידום מנהל ל"פעילות" והצירקולציה שלו ודאי לא הושפעו מתפקודו בקיבוץ ומאמון חבריו, אלא מנאמנות לפטרונים ומדימוי של קונפורמי לנורמות. הסוציולוגים החמיצו בעיה זו, ומסווה משרתי-הציבור של פטרונים צירקולטיביים שחזרו לזמן קצר לדרג זוטר הטעה אותם. גם כשטופל (1979) זיהה פטרונאז', הוא החמיץ את אינטרסי ויעדי קריירת הפטרונים בא"פים, משום שלא זיהה את פעילותם המקומית כמכשיר בתחרות על כוח, מעמד וקידום בא"פים. כך לא נחשפו ההשפעות השליליות הראשיות של פטרונאז' משרת-עצמו וטיפוח קליקות, כגון הפרת אמון החברים במניעת יישום החלטותיהם הדמוקרטיות על-ידי סחבת, קידום נאמנים כדי שיכשילו את ביצוען, בריחת מוחות ושמרנות, וכן הוחמצה מטרת-העל של הפטרונים הצירקולטיביים, הוכחת נאמנות לראשי א"פים שמרניים להבטחת קידומם במעלות הא"פים.

החמצת ייחודיות קריירות האליטות והכוחות שעיצבו אותן

משום שלא הותר הסבך של הריבוד, הצירקולציה והפטרונאז', הוחמצה ייחודיות הקריירות של האליטות והכוחות שעיצבו אותן. הקריירות הללו כמעט ולא נחקרו, למרות הכלל שקבע גולדשמידט (Goldschmidt 1990) שגם בחברות הכי שוויוניות אנשים מבקשים לעשות קריירה שתזכה בהערכת הקהילה. כשמחקר הקיבוץ התמקד במאזן תגמולי מנהליו מבלי לחקור קריירות ניהול, הוא התעלם הן מהשפעות סכנת הפסד

המעמד והכוח עקב רוטציה, והן מהשפעות סיכויי שימורם בצירקולציה וסיכויי הקידום עקב פטרונאז'. בימי שיא המחקר, מנהלי קיבוץ ראשיים מעטים חזרו לשורה עקב רוטציה, ורבים מהם היו חדשנים שעד מהרה עזבו; לכן הסקרים שלא חקרו את העוזבים, החמיצו את אובדן החדשנים לקיבוצים וטעו בהסבר המחסור במנהלים בעלי-יכולת, בעוד אי-חקירת הא"פים מנעה חשיפת ההעדפה בקידום של נאמני ראשי א"פים שמרנים בלתי-ביקורתיים שגם כן עודדה בריחת מוחות. כלכלנים שהסבירו בריחה זו בקיפוח הכשרוניים על-ידי שוויון שמנע הוספת תגמולים מוחשיים עבור תרומות נוספות, התעלמו מנטיית כשרוניים לחשיבה ביקורתית ורדיקליזם, והחמיצו שעקב כך הם קופחו עוד יותר בתגמולים לא-מוחשיים: עקב רוטציה סבלו מהפסד מעמד ואי-בטחון בו, מאחריות כבדה עם כוח מועט, מחוסר הערכה לפתרון בעיות-יסוד, ומביקורת לא-הוגנת והכשלת חידושיהם על-ידי פטרונים שמרנים ונאמניהם, לא פעם לא בשל תוכן החידושים אלא רק בכדי למנוע חיזוק כוחם ומעמדם של כשרוניים חדשנים על-ידי הצלחות.

ללא חזון סוציאליסטי חדש נכשלו מאמצי הרדיקלים הבלתי-קוהרנטיים

השמרנות האוליגרכית בלמה עיצוב חזון סוציאלי-דמוקרטי חדש לאחר חשיפת הבלוף השמאלני. ה"אדמו"רים" שדבקו במושגים השמאלניים מנעו חידוש החזון, האידיאולוגיה והמשימות של התנועות. רעיונות סוציאליסטיים וליברליים סותרים גרמו קיפאון ואדישות ועודדו "עזיבה פנימה", סירוב כשרוניים ורדיקלים יצירתיים לתפקידי סמכות, גורם ראשי שני לחוסר מנהלים מוכשרים שגם המחקר היחיד עליו טעה בהסברו. כשהניהול אויש מכורח המציאות בפחותי-יכולת נפגעו מעמד ויקורת משרותיו וזה עודד סירובים נוספים. פחותי-היכולת הגנו על סמכותם על-ידי מיעוט מעורבות אישית, שמרנות, אמצעי כפיה אחרים ודיכוי חדשנים. מצב זה נמנע רק כשמנהיגים גבוהי-מוסר מעורבים בקיבוצם במקביל לבכירות בחוץ יצרו מסורת דמוקרטית אמיתית, תמכו ביישום החלטות שהתנגדו להן, כולל הגבלת הפריבילגיות שלהם ושל נאמניהם, ולא הפריעו לדמוקרטיה אנשי-השורה (grass roots democracy) בענפים ובעודות לקדם רדיקלים כשרוניים לניהול. היצירתיות של אלה שהוכיחו דאגה כנה לטובת הכלל, עודדה לכך גם מנהלים וחברים אחרים, והובילה להצלחות.

אולם בלי חזון סוציאליסטי חדש, כשהגרביטציה של הפרקטיקות בשדה חיזקה צירקולטורים שמרנים, ירודי-מוסר עם העלמם של ראשי המייסדים גבוהי-המוסר, גם במקרה כזה התדרדרה לבסוף התרבות הקיבוצית בשל העלמות האמון הרב והיצירתיות. במקביל התחזקה גישה ליברלית שתאמה לאינטרס של כשרוניים ורדיקלים שהקריירות שלהם נחסמו, ובמקום לעזוב פנו לקריירות-חוץ ונעשו מנוכרים כשמנהלי הקיבוץ לא דאגו לצרכיהם המיוחדים או אפילו ניסו לעיתים להכשילם על-ידי שוויונות כוזבת. במקרה אחד שנחקר ריבוי קרייריסטים מצליחים כאלו גרם לאנרכיה כשהם ניכסו פריבילגיות והפרו החלטות שוויוניות; מנהלי הקיבוץ לא יכלו לעוצרם שכן הפרותיהם חיקו את של ה"פעילים", האנרכיה הרתיעה חברים כשרוניים מניהול ראשי, פיחתה את מעמד המנהלים ופיחתה השתתפות דמוקרטית, כי איש לא ידע אם ההחלטות שיתקבלו ייושמו או יתפוגגו עם הפרתן על-ידי חברי אליטות-הכוח.

במקרים אחרים האנרכיה נמנעה עקב שלטון אוטוקרטי של פטרונים מצליחי צירקולציה בחסות ראשי א"פים שמרנים שמחירו היה קיפאון, חוסר-אפקטיביות וחוסר-יעילות, בריחת מוחות, משק שמרני ומפגר, ועזיבות המוניות עקב התפכחות קבוצות "השלמה" ובנים שנאשו מאי הגשמת ערכי הקיבוץ. זה מסביר גם קיבוצים שהתפרקו וגם דמוגרפיה פגומה בשורדים: בניגוד להסבר התלות של רוזוליו (1999), סיבת כשלונם הראשית לא היתה שאננות המנהלים, אלא מעגל קסמים של דיכוי מנהלים כשרוניים וחדשנים על-ידי פטרונים שמרניים ונאמניהם, עזיבתם ואחריהם רוב קבוצתם, והישארות מיעוט של נאמני הפטרונים, תועלתנים חסרי-יכולת שתפסו את מקומם וקנאי קיבוץ תמימים. "השלמה" חדשה הובאה למילוי השורות

והתהליך חזר על עצמו. אוכלוסייה סלקטיבית זו סייעה לכשלון חדשני ה"השלמה" הבאה וחיזקה שלטון פטרוניים חסר כושר הסתגלות לשינויים שגרר נטישת אתוס הקיבוץ כשהסתגלות כזו הפכה חיונית כדי לשרוד.

היוצא מן הכלל שהוכיח את הכלל הוא מקרה קיבוץ שבו שיעור עזיבה גבוה מאד הותיר כה מעטים עד שנתאפשר לקואליציה של שני מנהיגים ותיקים חדשנים גבוהי-מוסר, רדיקל צעיר ו"השלמה" גדולה שהיה אחד מראשיה, להביס פטרון שמרני, ליזום פתרונות יצירתיים ראשיים שקידמו אתוס קיבוצי, לבלום את בריחת המוחות וכך להשיג הצלחה כלכלית וחברתית. אולם גם במקרה זה התרבות הקיבוצית שרדה רק שלושה עשורים, מאחר שבסיוע הא"פים הפטרון השתלט אחרי שהמנהיג הטרנספורמטיבי שיצא להיות ראש א"פ נואש מהסיכוי להתגבר על שמרנות שאר ראשי הא"פים ועזב, אחריו עזבה רוב האליטה מתנגדת הפטרון, ואז נכנעו גם המנהיגים הותיקים לפטרון ולקליקה שלו שבתרגילים מקיאוווליסטיים הכניסו לקיבוץ תרבות רכושנית.

דמוקרטיה סולידריסטית רבת-אמון היתה תופעה נדירה למדי שדעכה

כל חמשת המקרים הוכיחו את חשיבותו המכרעת של גורם המנהיגות, ובייחוד הטרנספורמטיבית, וסתרו את הסבר הצלחת הקיבוץ במנהיגות כריזמטית. דמוקרטיה אמיתית, סולידריסטית ורבת-אמון, נוצרה רק במעט קיבוצים יצירתיים על-ידי מנהיגים טרנספורמטיביים משרתים גבוהי-מוסר שדבקו ברעיון הקיבוצי. הם היו צנועים מאד והקדישו את רוב זמנם הפנוי המועט לוועדות ולאסיפה הכללית אף כשאחזו במשרות א"פים רמות. הם תמכו ביישום החלטות גם כשהתנגדו להן, הביאו לחברים שפע מידע וידע בלעדי חיוני, מידע הופץ גם על-ידי עיתונות מקומית ביקורתית, וכך הושגה השתתפות דמוקרטית רבה, החלטות דמוקרטיות יושמו כרוחן ולא רק פורמלית, והפרתן היתה נדירה. לנדירות ההפרה במקרה האחד שנחקר, עזר פתרון יצירתי שעשה צדק במקרים אישיים ייחודיים, ועדת ערעורים רבת-אמון לא-רוטציונית שבה השתתפו המנהיגים. למרות שהמנהיגים הפכו לפטרוניים שמרנים ותיסכלו מנהלים חדשנים מהדור השני, עקב מסורת דמוקרטית גברה היצירתיות, גם משום שנחלשה שליטת ה"אדמו"רים" השמרנים בשדה, על אף שהגודל פגע באמון, בדמוקרטיה ובשוויון, שכן עבודה-עצמית הודות לפתרונות יצירתיים, מוסריותם-הגבוהה של המנהלים ומתן מרחב ליצירתיות זוטרים, הגבירו אמון, בלמו בריחת מוחות, הובילו להצלחה כלכלית וחברתית ולהתגברות על נסיגות זמניות. כך נשמר האתוס הקיבוצי אף כשהרוב בשדה זנח אותו. משום שהחוקרים החמיצו את האוליגרכיזציה, את הגנת עליונות ה"אדמו"רים" על-ידי שמאלנות ומנופי-הכוח של "חוק הברזל", את ההשפעות השליליות של צירקולציה, פטרונאז' וקליקות, ואת הפער בין "פעילים" לחברים שיצרו הפריבילגיות, הם לא זיהו ולא הסבירו את דעיכת הדמוקרטיה הסולידריסטית. הם חשפו בעיות בקיומה, כגון ריבוי דיונים במינוי לתפקידים ובעניינים נוהליים, ליקויים בעבודת הוועדות ונטיית הימנעות מהצבעה, אך לא הסבירו אותן כראוי כי לא חשפו את בעיות-היסוד, את האוליגרכיזציה והיעלמות מנהיגים טרנספורמטיביים גבוהי-מוסר ורבי-אמון. מלבד שוויון, סם החיים של דמוקרטיה זו היו מנהיגים משרתים כאלה, מעורבים מאד, אמינים ואוטנטיים שהחברים הקשיבו להם משום שאפשרו להם להבין טוב יותר את המציאות המשתנה, את משימותיה ומטלותיה של התנועה ואת הבחירה בין רעיונות סותרים לפתרון בעיותיה. כל התופעות הבלתי-דמוקרטיות שהחמיצו החוקרים ועימן הדיכוי של הרדיקלים והיצירתיות, פגעו קשה במרכיבים חיוניים של דמוקרטיה סולידריסטית, היא הפכה ליריבותית (adversarial), ונעשו דומיננטיים רבי-כוח משרתי-עצמם שמרנים שבאמצעים מקיאוווליסטיים דיכאו את הרדיקלים והביקורתיים הכשרוניים, שעזבו או "עזבו פנימה".

דמוקרטיה אנשי-שורה בענפים וועדות הוסיפה לקדם לניהול ראשי בקיבוץ הוגי פתרונות חדשניים שיכלו לחלץ תרבויות קיבוץ מניוון, אך אפילו בקיבוץ יצירתי בעבר מנהלים ראשיים היו חלשים מכדי לפתור בעיית-יסוד כמו הרוטציה ה"מטורפת", גם משום שמחקר שגוי גרם לתמיכת החוקרים בה, וגם בו הם הוחלפו במהרה בצירקולטורים שמרניים שהתחמקו מהבעיות ועיקרו דיונים. קרחון הכוח הנסתר של אליטות לא-נבחרות ולא מתחלפות בלם את השפעת החברים על מקבלי ההחלטות האמיתיים (Freeman 1974; ששון-לוי 1995), ולכן גם בימי מנהלים חדשנים רוב הדיונים הדמוקרטיים לא פתרו בעיות-יסוד. אמנם ההשתתפות הרבה בהם הביעה אמון בדמוקרטיה, אך אמון זה התברר כשגוי כשמדי פעם נחשף איך ה"דמוקרטיה" תוזמרה על-ידי אליטות(ות)-כוח שדיכאה(ו) מנהלים ביקורתיים ורדיקלים בשל הפוטנציאל של פתרונותיהם לקדם את כוחם ומעמדם גם כשהאליטה(ות) לא התנגדה(ו) לפתרונות עצמם.

"הצנחות", עבודה שכירה חקיינית ומנהלים בלתי-מעורבים

טענת הלמן (1987) שהצירקולציה מונעת הפסד כשרונות ניהול נדירים הופרכה לא רק על-ידי בריחת-מוחות; ממצאי מחקר המפא"זים (שפירא 1987) חזרו בקיבוצים: צירקולציה, "הצנחות" וקידום לפי נאמנות אישית גרמו ניהול לקוי משרת-עצמו ומעדיף קידום קריירה על אפקטיביות, הם בלמו יצירתיות, דיכאו חדשנים, דחקום לשוליים ולעזיבה ודחו כשרוניים מניהול. "הצנחת" מרכז משק איש חקלאות לניהול תעשייה לא נכשלה אם הוא היה כשרוני, בחר במעורבות אישית והיה מנהיג משרת, אך גם אז נגרמה בריחת מוחות מדרגי-ביניים שנפגעה אמונתם בקידום מבפנים כתגמול על מסירות לתפקיד ניהולי בלתי-מתוגמל והצלחה בפתרון בעיותיו. פגעי ה"הצנחות" לא נחשפו בשל פרדיגמת מחקר שגויה, אי-מחקר מנהיגות וחדשנות, ומשום ש"מוצנחים" שימרו תדמית על-ידי שמרנות, אי-מעורבות במטלות בעייתיות והסוואת אחריות לכשלונות. צירקולציה ו"הצנחות" ניפו מהניהול חדשנים גבוהי-מוסר שהתמודדו עם בעיות-יסוד כי הם לא הסתגלו לתרבויות מעוטות-אמון וירודות-מוסר. ה"מוצנחים" משרתי-עצמם הלכו בעקבות ראשי התנועות שהטיפו נגד עבודה שכירה אך לא נתנו דוגמה אישית של עבודה חלקית שכם-אל-שכם עם החברים, ו"מוצנחים" לא באו לעזור בנטל המשמרות בקווי הייצור, לא חוו את מורכבות משימות עובדיהם ולא העריכו את "גאונותם" בפתרון בעיות שלא באה לביטוי ב"חדר הקריאה" של דיוני האסיפה. בשל כך נטו לצמצם את מרחב שיקול דעתם ושיתופם הדמוקרטי בקבלת החלטות, גרמו פגיעה באמון, במוטיבציה ובפתרון-בעיות בשל חוסר זרימה חופשית של ידע ומידע, והעדיפו כפיית סמכות היררכית והאדרה-עצמית על-ידי הגדלת המפעל עם עבודה שכירה ופריבילגיות שסימלו עליונות מעמד.

היו "מוצנחים" שבחרו במעורבות ישירה, נתנו דוגמה אישית ועשו שינויים רדיקליים מקדמי האתוס הקיבוצי כמו חיסול עבודה שכירה באמצעות חידושים, כולל נוהגי עבודה יותר שוויוניים, אך הרוב לא הלך אחריהם, במיוחד קיבוצי האיחוד שבהם עבודה שכירה נעשתה לגיטימית. ה"אדמו"רים" דאגו לא לקדם חדשנים אלה ולכן פתרונותיהם לא התפשטו לכל הקיבוצים, בעוד שמאלנות הציגה את הניצול כחסרון הבלעדי של עבודה שכירה, ובסיוע הקואליציה המדעית הדומיננטית לא נחשף שיעקר חסרונה הוא עידוד תרבויות מעוטות-אמון, נשלטות שוק והיררכיה, אשר מובילות לשליטת אוליגרכים המשכיים, כפי שחשפה האתנוגרפיה של קרסל (1974, 1983). הקואליציה התעלמה מקרסל ולא הסבירה איך שרד האתוס הקיבוצי בקיבוצי עבודה שכירה מאסיבית. נמצא שהוא שרד על-ידי אימוץ פתרונות של קיבוצים יצירתיים בכל התחומים חוץ מהמפעל, ומיזעור השפעת המפעל על תרבות הקיבוץ. כמו כן מחקרו של קרסל סייע להסביר את כשלון התייעוש בשני קיבוצים שנחקרו: פטרוניהם מנעו או בלמו אותו משום חשש מעלייתם של אוליגרכים מתחרים על-ידי הצלחה בניהול מפעלים עתירי עבודה שכירה.

התעלמות מסטריז'ן ומדיכוי היצירתיות והדמוקרטיה על-ידי הגודל

חוקרי הקיבוץ התעלמו לא רק מקרסל אלא גם מסטריז'ן, למרות שהוא צדק לגבי חשיבותם המכרעת של גורמי היצירתיות והמבנה הפדרטיבי בהצלחת הקיבוץ, שאיששם ברומן (Brumann 2000). אולם סטריז'ן שגה כמו הקואליציה הדומיננטית בהתעלמו מאתנוגרפיות והיסטוריות ביקורתיות, החמיץ אוליגרכיזציה שעודד המבנה הפדרטיבי והשפעותיה השליליות, ואת האינטגרליות של תרבות רבת-אמון ומנהיגים גבוהי-מוסר לשוויון, דמוקרטיה ויצירתיות. דמוקרטיה אמיתית פירושה שמנהיג ממשך בתפקידו או מוחלף לפי אמון הציבור, אך סטריז'ן האמין בטעות ברוטציה שסתרה כלל זה, גרמה שעיקר הכוח היה בידי פטרונים ואליטות-כוח שלא היו חייבים בדיון וחשבון על מעשיהם לציבור שלא בחרם ולא היה יכול להחליפם.

הגודל הסתבר כבעיה קשה יותר משחזה סטריז'ן. הנדי (Handy 1989) הצביע על השמרנות של מערכות פדרטיביות הודות לכוח הנצבר במרכזיהן ומחניק יצירתיות ביחידותיהן, כפי שקרה גם בתנועה הקיבוצית, אבל אוטונומיות הקיבוצים והענפים בהם אפשרה יצירתיות גם תחת סמכות גבוהה יותר שמרנית. סטריז'ן צדק לגבי תרומת זרימת חידושים בין הקיבוצים להצלחה, אך רק בחקלאות ובצרכנות, כי בתעשייה לרוב היתה סודיות חידושים מפני מתחרים, כולל קיבוצים אחרים. הפתרון של קואופרטיבי מונדרגון שמיסדו את זרימת החידושים בין מפעלים היה אפשרי, אך דרש מנהיגות רבת-אמון יצירתית בא"פים שחסרה.

הנחת סטריז'ן וחוקרים אחרים שקוטן הארגון מבטיח דמוקרטיה הופרכה חלקית: לקוטן אמנם היתה השפעה בכיוון זה, אך ההתמחות הרבה הקשתה לקיימה אפילו בענפי חקלאות קטנים, ובוודאי במפעלים גדולים פי כמה עם גורמי פער חברתי נוספים כהיררכיה והבדלי דורות, וגורם הסודיות מפני מתחרים. כל זה פעל עוד יותר בא"פים; רק אם מנגנון דמוקרטי היה מחליף את ה"אדמו"רים" וראשיהם בזמן, בטרם אי-תפקודם, על-ידי מנהיגים משרתים טרנספורמטיביים, יכלו אלה לטפח גם בהם דמוקרטיה לפי האתוס הקיבוצי, כמו שהיה במידה רבה בפלמ"ח.

יצירת א"פים רבי-אמון, דמוקרטיים ויצרתיים

מנהיגות כזו תלויה בפתרון "חוק הברזל", בלימת הנטייה האוליגרכית. וושינגטון וג'פרסון הראו את הכיוון כשהגבילו את כהונתם כנשיאים לשמונה שנים, אבל לו התפטרו טבנקין ויערי אחרי שמונה שנים כשהיו עדיין אפקטיביים, ב-1931 ו-1935 (בהתאמה), לא נראה שהתנועה הקיבוצית היתה מצליחה כפי שהצליחה. לפיכך, יש צורך בשיפור השיטה על מנת לאפשר קדנציות נוספות למנהיגים כל עוד הם אפקטיביים וזוכים לאמון רב, ושיפור כזה מוצע להלן. יישומו היה גורם החלפת השניים בסוף שנות ה-30 או ראשית ה-40. האם זה היה מבטיח את הדמוקרטיה, השוויונות והיצירתיות של הקבה"מ והקבה"א? יש סימנים שכן.

טבנקין פנה לשמאלנות ב-1937 ופגע קשה בדמוקרטיה בקבה"מ ב-1939. אם מנהיג חדש היה מחליפנו באותה עת או אף קודם לפי ההצעה שלהלן, וכמי שנבחר בשל דמוקרטיה היה דואג לחידושה, היה לו קשה להתגבר על התנגדות נאמני טבנקין, אבל היה סיכוי טוב לכך על-ידי ליכוד רובם בפסילת שמאלנותו על-ידי חשיפת ניגוד המשטר הסטליני לאתוס הקיבוצי. יערי פנה שמאלה ב-1939; אם חזן היה מחליפנו לפני 1943 לפי ההצעה שלהלן, יכול היה לדכא את השמאלנות לצמיתות והדמוקרטיה האפקטיבית של משמר העמק יכלה להתפשט לשאר קיבוצי הקבה"א ולמרכזו ולהגשים את ציפיית בובר מה"תנועה". מנהיגים טרנספורמטיביים היו מחליפים את נאמני קודמיהם השמרנים בבעלי חשיבה ביקורתית ורדיקלים, אז הקבה"מ היה מפרסם את ביקורת מלץ (1945) ותהליך מקביל היה מתרחש בו. גידול השדה הקיבוצי דרש חוקה שתאזן את זכויות וחובות המנהיגים והמונהגים, כמו גם מערכת שיפוטית ומנגנון ערעורים לעשיית צדק עם החברים, ושאר בעיות שציפו לפתרון; ייתכן ואף סביר שהם לא היו פותרים את כולן, אבל עקב שינוי הכיוון סביר שגם בין יורשיהם היו מנהיגים טרנספורמטיביים שהיו ממשיכים בכך.

מנהיגים חדשים יכלו לשנות כיוון ולהקים א"פים בקיבוצים עצמם, לאיישם בחבריהם וליישם בהם אתוס קיבוצי במקום להקים בחוץ ולחקות בהם תרבות רכושנית. בארקר (Barker 1997: 352) אומר שמנהיגות היא "תהליך של שינוי שבו האתיקה של פרטים משולבת בנורמות היסוד של הקהילה". על-ידי כיוון חדש זה ומעורבות "פעילים" בקיבוצי הא"פים, היו ה"פעילים" מקיימים נורמות-יסוד קיבוציות, כמו שכנאה היה במוסד משמר העמק שהיה א"פ של הקבה"א והשתלב בקיבוץ, וכמו בפלמ"ח. זה היה תורם לשגשוג הקיבוצים בהם היו מוקמים הא"פים; למשל, הקמת מפא"זים בקיבוצים כחלק של משקם היתה חוסכת להם את קשיי החזירה לשווקים של מפעל חדש, והיתה ממזערת תחרות בשווקים בין מפעלי קיבוצים כי לא היו מוקמים הרבה מהמפעלים המתחרים שהוקמו. למה לא אומץ רעיון זה? כשהצגתי רעיון זה לראש קונצרן המפא"זים "משקי המרכז", הוא הגיב בכעס:

"אתה משוגע? אתה רוצה שאני אחליט איזה מחיר יקבל הקיבוץ [שמתפעל מפא"ז בחצרון] משאר הקיבוצים תמורת תוצרתו?"

מנהיג שנהנה מאמון רב כי נבחר דמוקרטי במעין-פרלמנט אזורי של צירי קיבוצים שזכו בקלפי לאמון חבריהם, יכול היה לקבוע מחיר כזה תוך איזון הוגן בין אינטרסי המפעל והקיבוץ מפעילו, ובין אינטרסי הקיבוצים שהם לקוחותיו בלי לחשוש לסמכותו. אולם בן-שיחי היה צירקולטור "מוצנח" שבחרה קליקת "פעילים" ולא נציגי ציבור נבחרים; כהונתו קצרת-ימים פורמלית והארכתה והקריירה שלו אחריה תלויות בקשריו יותר מאשר בכישוריו; סמכותו רעועה ולכן מאמץ לאיזון כזה נתפס על-ידו כסיכון גדול, זו החלטה עדינה שתהפכנו לפגיע. הקמת מפא"זים בקיבוצים היתה עדיפה, אך נדרשו לה מנהיגים משרתים רבי-אמון שב"החלטות ובמעשים" שלהם... "אינטרסים כלל-חברתיים מקבלים את מידת העדיפות הנכונה, הצודקת וההוגנת" על פני האינטרס האישי (Hosmer 1995: 399), ואת זה יכלה להבטיח רק דמוקרטיה אמיתית, לא הדמוקרטיה-כביכול של ה"תנועות" והמפא"זים. דמוקרטיה כזו צריכה מנגנון החלפת מנהיג אנטי-אוליגרכי שבו ציבור בעל ידע ומידע הולם מחליט באופן תקופתי האם ראוי להחליפו, ואם כן, אז הוא בוחר מחליף מבין יורשים שהוכיחו יכולת ומנהיגות משרתת בדרג נמוך יותר, הודות לידע ולמידע רב שזרם אליו בתרבות רבת-אמון. זהו כעיקרון הפתרון האולטימטיבי לארגוני עבודה דמוקרטיים (אע"דים) ברי-קיימא.

אע"דים ברי-קיימא: תרבויות רבות-אמון ומנהיגים גבוהי-מוסר

זהו פתרון אולטימטיבי, כי בשונה מסטריז'ן, נמצא כי תרבויות רבות-אמון ומנהיגים גבוהי-מוסר הם גורם מכריע יותר ביצירתיות מאשר הגודל, והאפקט השלילי של גודל על יצירתיות הוא במידה רבה עקב פחיתת האמון שגורמים ריבוי דרגי היררכיה והגברת ההתמחות המתלוות כרגיל לגודל. אולם לגודל יש גם אפקט שלילי ישיר על אמון ודמוקרטיה סולידרטיים: אפילו בלי שמנהיג מכניס רכיבי "חוק הברזל" כמירכוז, ניכוס פריבילגיות, וכו', הגודל יוצר ריבוד ופער חברתי בשל הכוח והיוקרה שלו ושל דרגי הניהול הבכירים בשל שליטה במאות ואלפים, והללו בולמים סולידריות, מעודדים חשדנות ואי-אמון, ומקשים על קיום דמוקרטיה. הגודל מגביר את חשיבות פעולתו האסטרטגית של המנהיג ושל סגל הניהול בתיאומים הרבים בפנים ועם גורמי-חוץ, וזה מגביר את כוחם שבלא הגבלתו על-ידי דמוקרטיה אפקטיבית גורם כניסת רכיבי "חוק הברזל" וניווט הדמוקרטיה והיצירתיות, ולו רק בשל קידום נאמנים בלתי-ביקורתיים ולא-יצירתיים. די שאחד מהם מחליף את המנהיג קצת באיחור, ממשך מדיניות שכבר הפכה אנכרוניסטית ומיישמה גרוע יותר (Hirschman 1970), כדי שיתקשה להניע את חברי האע"ד על-ידי שכנוע והסכמה, ואז הוא פונה לפיתוי, איום וכפייה על-ידי כוחות שוק והיררכיה שמקפדים אמון, שוויונות ודמוקרטיה. זהו גורם ראשי, בצד לחצי הקונפורמיות של הסביבה הרכושנית, לנטיית אע"דים לחקות סביבה זו עם צמיחתם והצלחתם.

הנסיון למנוע תסריט זה על-ידי "הצנחת" מנהל כשרוני יצירתי מבחוץ, נוטה דווקא לגרום לתסריט דומה, כי "מוצנח" נוטה לרוב לכיוון הכפייתי ולא לאמון ודמוקרטיה (שפירא 1987). לפיכך, צעד ראשי להפיכת אע"דים לאלטרנטיבה לבירוקרטיה הוא מנגנון ההחלפת מנהיגים בזמן, לא רק לפני שכוחם הנצבר עושה זאת לבלתי-אפשרי כפי שטען מיכלס, אלא מייד כשמתחיל אי-תפקודם ומדיניותם נעשית אנכרוניסטית, על-ידי דמוקרטיה אפקטיבית ותרבות רבת-אמון שבה ידע ומידע זורמים חופשי והמודעות לצורך ההחלפה נעשית כללית מהר יחסית.

כמוסבר בפרק 2 הספרות הארגונית התייחסה רק מעט לתרבויות רבות-אמון, כולל הספרות המתרבה על אמון וחדשנות שחלקה צוטט. גם ספרות זו מוכיחה שחדשנות משגשגת ביחידות קטנות שמשותפות פעולה במסגרת מבנים גדולים: קבוצות עסקיות, רשתות מו"פ, בריתות אסטרטגיות, אזורים תעשייתיים, וכו'.² אולם תפקיד המנהיגות ביצירת וקיום אמון רב במבנים אלו לא זכה למחקר: כיצד למשל נוצר אמון רב בין שותפים לא-שווים ואיך מוגבלת נטיית השתלטנות של החזקים יותר? איך מובטח חלקם ההוגן ברווחים של הקטנים והחלשים יותר? מבנים אלו שוויוניים ודמוקרטיים יותר מבירוקרטיה רגילות, אך סביר לשער שבחלקים ניכרים שלהם שוררים לרוב יחסים מעוטי-אמון, אם עקב שתלטנות שותפים חזקים, ו/או תרבויות מעוטות-אמון של שותפיהם ו/או נטיית כוחות השוק שפועלים על כל שותף להרס האמון.³ לכן מבנה פדרטיבי הוא פתרון עדיף לאע"דים, אך רק אם בעיות המנהיגות, הדמוקרטיה וקידום השוויון נפתרות בו, ולא רק החופש ליצירתיות של יחידותיו כהשערת סטריזן. צריך שראשי א"פים יעודדו מנהלים בעלי חשיבה ביקורתית, רדיקליים ויצירתיים, ולשם כך צריך דמוקרטיה שתקדם כאלה בשל אמון רב שזכו בו בקרב הזוטרים ואנשי-השורה, הודות לדמוקרטיה אפקטיבית ברמת אנשי-השורה.

נסיון הקיבוץ וזה של סמקו בברזיל (Semler 1993) מראים כי גודל יחידת עבודה שתואם לדמוקרטיה כזו, צריך להיות קטן פי כמה מקיבוץ ממוצע או מה"שבט" של גיי (Jay 1972), עד 500 איש, בסדר גודל של ענף קיבוצי גדול ושל מחלקה במפעל של כוכב, עד 10-15 איש, כי אפילו בגודל זה לא קל לקיים דמוקרטיה. לכן צריך שהמבנה הפדרטיבי יהיה בן 3-4 קומות, בדומה למבנה הקיבוצי בו הושג קוטן זה כשהאע"ד עצמו, הקיבוץ ולעיתים אף מפעלו, היו פדרטיביים.⁴ אולם לקח הקיבוץ הוא גם שהצלחת הפדרציה מחזקת את יוקרתו וכוחו של ראשה ומעודדת מירכוז, מאמצי כפיית סמכות והעדפת נאמנים בקידום גם כשהמנהיג עדיין אפקטיבי. לפיכך נחוץ כוח מאזן, שיגביל את כוחו, מעין-פרלמנט של נציגים שנבחרים אישית על-ידי חברי כל אע"ד לפי גודלו, כמו מרכזי ה"תנועות" בראשיתם, וייתכן שגם סנאט, שבו יש נציגות שווה לכל אע"ד. במוסדות אלה יוכלו להשפיע רדיקלים בעלי חשיבה ביקורתית ויצירתיים שלא זכו לקידום במעלות הניהול וכאלה שנופו מהם בסלקציה ההירשמנית אבל זוכים לאמון אנשי השורה. פעילותם הפרלמנטרית תוכל לזכותם באמון, כוח והון בלתי-מוחשי וזה יהיה בלם נוסף מפני שמרנות והתאבנות המנהיגות, וביחוד אם תהיה גם עיתונות חופשית שתשמש להם במה לביקורת והצעות פתרון חדשניות.

כל זה לא יצלח בלי תרבויות ארגוניות רבות-אמון שמעלות מנהלים כשרוניים שדומים לראשי הכפר שתיאר האריס (1991: 204), למנהל הרפת של רמה ולתומר בכרמלית, מנהלים שבוחים במחויבות חברי הצוות להצלחת הענף/מחלקה/מפעל, משום שמידת המחויבות משפיעה על המעמד החברתי בו, כי המנהל

² סקירות: Fukuyama 1995; Powell 1996; Powell 1990; Dodgson; Nohria & Eccles 1992;

Gulati & Gargiulo 1999; Saxenian 1994; 1993.

³ 160-2; Gouldner 1955; שפירא 1987.

⁴ השייקרים השתמשו ברעיון זה על מנת לשמור על אמון בקרב "משפחות" אוטונומיות: Latimore 1991.

המעורב אישית מזהה חסרי מחויבות ומתחזים, מדכאים ואף מסלקים. מנהל כזה מעודדי את מעורבות הצוות בפתרון הבעיות והצעותיהם לפתרונות חדשניים, אינו חושש שיצליחו ויזכו ביוקרה, משום שיחסים רבי-אמון מבטיחים לו שאיש לא ינסה להחליפו בטרם עת, כשהוא עדיין מתפקד היטב. לשם כך ההצעות המפורטות להלן מאיטות את הקידום ומחלישות נטייה להחלפת מנהלים בטרם עת. אולם ראוי לשאול קודם מהיכן יבואו היורשים? האם אע"דים והא"פים שלהם יכולים להשתמש במנהלים מבחוץ?

יורשים מבפנים וטיפוח דמוקרטיית אנשי-השורה

סיבה ראשית לכשלונות של אע"דים שלא זכו לפירוש נאות היא האטיולוגיה המורכבת של החלפת מנהיגים והשפעותיה על תפקוד ארגון וחדשנותו. תחלופת מנהיגים נחקרה רבות בארגונים רגילים מאז שנות ה-60, אך התוצאות הן דלות; לא הושגה הסכמה בדבר האטיולוגיה שלה או תוצאותיה. ממצאים קודמים הוטלו לאחורונה בספק או נמצאו נכונים רק במצבים ספציפיים.⁵ לעומת מי שמצאו כי יורש מבחוץ נוטה לחדשנות ומשפר תפקוד ארגוני, מצא מלמן (Melman 1983) שתוצאות אלו היו קצרות-טווח: לביסוס מעמדו יורש כזה מבקש הישגים מיידיים מגבירי-יוקרה, ואלה באים על חשבון קידום יעדים ארוכי-טווח שכרגיל לא נמדדו במחקרי התחלופה. פירמות אמריקניות גדולות לרוב הביאו מחליף מבחוץ, בעוד באירופה ועוד יותר ביפן הבאה כזו נדירה, ומאז שהיפנים החלו מביסים את האמריקנים על-ידי איכות וחדשנות מוצריהם, גדל העניין בפירמות לא-אמריקניות רבות-אמון עם מנהיגים שעלו מבפנים.⁶

איש לא הוכיח כי העדפת קידום מנהיגים מבפנים באירופה ויפן היא סוד החדשנות והאיכות, הן משום שגם בתרבויות אלו לא נפתרו "חוק הברזל" ועקרון הירשמן שחלק מהמנהלים מבחוץ מתגברים עליהם (שפירא 1987), ושנית משום שמחקרי תחלופה סבלו מפגם בסיסי שנחשף לעיל לגבי רוטציה: מעמד פורמלי הוא רק אחד הגורמים שמעצבים מנהיגות ומעוצבים על-ידה; לא פחות מכריעים הם מבני-כוח, סולמות קריירה, ריבוד, תהליכי דמוקרטיה, כישורי מנהלים וכדו', כמו גם הסביבה: תחרותיות השוק, חלופות תעסוקתיות ועוד. למשל, ראש ממשלת יפן בא מבפנים, ממפלגת השלטון, אבל טאנאקה או קאנמארו שלטו בו. כמו כן הצלחת מנהיג תלויה מאד בבחירתו במעורבות אישית רבה או במועטת, והאם הוא בוחר בשמרנות, בחיקוי או ביצירתיות. בחירותיו מושפעות מהגורמים שצוינו לעיל, אבל ביניהם יש סבך השפעות מורכב, ובנוסף ישנם גורמי הביטוס והמחויבות המוסרית של המנהל; לכן אף שרוב "מוצנחי" המפא"זים בחרו במעט מעורבות ושמרנות בהתאם לגרביטציה של השדה, תומס בחר בכיוון ההפוך עקב מחויבותו המוסרית למצוינות מקצועית ולמטרות הקיבוץ.

יורשים מבפנים הם אינטגרליים לתרבויות-המיעוט של אע"דים שדורשות מנהיגות משרתת מחויבת מוסרית ולא מנהיגים מונעי-תועלתנות. מנהלים כשרוניים בעלי חשיבה ביקורתית העולים מתוך האע"ד מצוידים טוב יותר להנהגתו במשאבים בלתי-מוחשיים: הם מעורים בערכיו ובנורמות הייחודיות לו, הם יכולים להשתמש ברשתות יחסים מוכרות להשפעה על העובדים והנהגת חידושים דרושים, ומשום שהם מבינים טוב יותר את הצרכים, המטרות והשאיפות של חבריו, הם יכולים לפתור בעיות בדרכים מגבירות אמון, דמוקרטיה סולידרסטית ושוויונות. בארה"ב רוב היורשים באו מבחוץ ובבחירתם שקלו רק מעט שיקולים ערכיים, אולם גם שם נמצא כי מקרב היורשים שבבחרתם נכלל השיקול של התאמתם לתרבויות הארגוניות הקיימות 33% הצליחו בבירור, ורק 11% נכשלו בבירור (Campbell et al. 1995: 4).

⁵ White et al. 1997; Khurana & Nhoria 1997; Cannella & Rowe 1995; Cannella & Lubatkin 1993
⁶ קמפלל ואחרים (Campbell et al. 1995) מצאו 58% יורשים מבחוץ בארה"ב. תרבויות רבות-אמון: Dore 1973; Fukuyama 1995; Semler 1993; 1988; Ouchi 1981; Rohlen 1974.

מנהלים העולים מבפנים הם אינטגרליים לתרבויות רבות-אמון מטעם נוסף: התגמולים הראשיים בתרבויות אלו הם ארוכי-טווח והראשי של המנהלים הוא הקידום, אך הוא נשלל מהטוב והמסור שבהם אם "מצניחים" מעליו משהו מבחוץ. קידום גם מבטא אמון, במיוחד אם הוא נקבע בהצבעה דמוקרטית שמעידה על אמון ציבורי. חברות יפניות רבות-אמון משתמשות בסוג של הצבעה: שיטת הרינגי שבה ניתנת הסכמה חתומה למינויו של מנהל על-ידי כל שותפי-תפקידו העתידיים, ממונים, עמיתים וכפיפים, היא למעשה הצבעת אמון של ציבור בוחר רלוונטי. מאידך גיסא, חברה יפנית מעוטת-אמון שחיקתה נורמות אמריקניות כולל "הצנחות", הפסיקה שיטה זו (Clark 1979).

אין זה מקרי; בחירה דמוקרטית אמיתית היא רק בין אלטרנטיבות מוכרות היטב, היא מהווה מדד של אמת לאמון רק אם הבוחרים משווים בין מועמדים מוכרים היטב משנות עבודה משותפות, ולא אם הם משווים מועמד מקומי לרבי-יוקרה מבחוץ, לא פעם עם תעודות מרשימות, שסיבות הצלחתם האמיתיות לא ידועות, טעויותיהם וכשלונותיהם הוסתרו או הוסוו, ומועט המידע על יכולתם, מטרותיהם, אמינותם ומחויבותם, כמוסבר בפרק 6. "הדשא של השכן תמיד ירוק יותר" כי מיעוט המידע על מועמד חיצוני למינוי מונע גריעה מיוקרתו על-ידי משגי וכשלונות עברו, בעוד שהערכת מועמד מבפנים שלא נופל ממנו נפגעת מזכרון פגמי עברו, ולעומת זה קשה להעריך איך תושפע מנהיגותו מיתרונו בידע מקומי, לעומת חסרונו בכך שהוא מורגל בפרקטיקות הקיימות שיתכן וחלקן דורש שינוי רדיקלי. רק מחקר מגלה שידע מקומי משפיע ביותר על גורם שהוא עוד יותר קריטי, המעורבות האישית של היורש ונכונותו להיחשף שתקבע את האמון בו (שפירא 1987).

קידום איטי

נורמה של קידום איטי עוזרת להבטיח מנהיגות אמינה ויצירתית. גם אם מפגעי "חוק הברזל" ייפתרו על-ידי הצעתי שלהלן ומנהיגים מצליחים ימשיכו בתפקידיהם רק עד לשלב של אי-תפקוד, הרי לפי קטס דה פריז (Kets De Vries 1993) ההשפעות השליליות של כוח רב מתחילות כבר קודם, אחרי מספר הצלחות בולטות, קידום של כמה נאמנים וביסוס קליקה שלטונית. לפי אנסל ופיש (Ansell & Fish 1999) מנהיג יכול להשיג מעמד של מי שהארגון לא יכול בלעדיו, על-ידי הכשלת המנהלים המצליחים שתחתיו שעשויים לרשת אותו בעזרת נאמניו. אולם נורמה שמאיטה את הקידום ומחסנת אותו מפני איבוד מעמד מוקדם מדי, יוצרת תמריץ שפועל נגד מוסריות ירודה כזו, כפי שהסביר דור (Dore 1973: Chap. 9). אפילו החצי-רוטציה של נשיאי ארה"ב, הגבלת כהונותיהם לשתיים בלבד, מזרזת קידום לעומת האפשרות שימשיכו עד תחילת שלב אי-תפקודם. כזכור לפי המבריק ופוקוטומי (Hambrick and Fukutomi 1991) אי-תפקוד מתחיל לעיתים אחרי 11 שנה, ופירמות אמריקניות שאפו לותק מנכ"ל של 10-12 שנה (Vancil 1987: 83). אולם מהפעולה הבולטת ביותר של מנהיגים מצליחים נראה כי הם היו אפקטיביים אף יותר זמן: פעולתו הבולטת של בן-גוריון, הקמת מדינת ישראל, נעשתה בשנתו ה-13 כמנהיג היישוב, וטבנקין הקים את הפלמ"ח אחרי שעמד בראש הקב"מ 19 שנה. אם כן אין לפסול אפשרות שמנהיג אע"ד מוצלח מאד ימשיך 12 שנה, ובודדים יוצאי-דופן אף 16 שנה אם זכו לאמון רב של כמעט כולם, כי המשכיותם תאט את הקידום ותנצל את מלוא יכולותיהם. כמובן שאסור שהמשכיות זו תמנע את החלפתם בתום כהונה. האטת הקידום בפדרציית אע"דים דורשת תיגמול שימנע בריחת מוחות, יעודד ראשי ענפים/מחלקות וראשי אע"דים לכהן הלאה ולא לבקש קידום לא"פים או בחוץ, שכאמור מעודד פגיעות באמון. בתרבות שוויונית תגמול חשוב הוא סימול רשמי לאמון הרב של המונהגים במנהיג טוב יותר: אם כל בחירה חוזרת נוספת של ראש אע"ד או ראש א"פ תדרוש רוב גדול יותר, אזי היא תסמל אמון רב יותר שיעיד פומבית על ההערכה הרבה למנהיגותו. אם בחירה חוזרת מסמלת מנהיגות טובה, בחירה לכהונה שלישית ברוב של

מעל שני-שליש יכולה לסמל מנהיגות מצטיינת, ומנהיגות מצטיינת ביותר תוכל לסמל בחירה לכהונה רביעית ברוב של מעל 88% (לפי חישוב שיוסבר להלן). דרישת רוב מיוחס גבוה יותר לכל כהונה נוספת צפוי שתיצור שינוי קריטי: רק מנהיגים מצטיינים או מצטיינים ביותר שנבחרו פעם אחר פעם באע"דים יתקדמו לראשות א"פים, ויועדפו למשל על עסקני א"פים שנעשו עסקנים כי בראשות אע"דים לא זכו להמשכיות כזו. כך תהפוך מידת האמון שנמדדת על-ידי גובה הרוב לקנה-מידה ראשי לקידום מנהיגים וייווצר תמריץ חזק לראשי אע"דים להעדיף לנהל באמון ולהיבחר פעם אחר פעם, על פני קידום מהיר לעסקנות בא"פים. באותו אופן ראוי להחליט על המשכיות או החלפה של מנהלי ענפים/מחלקות כך שגם לראשות אע"דים יגיעו רק מנהיגים מצטיינים שהאמון בהם היה רב ביותר. אולם לפני שאפרט יותר את הצעתי לקביעת המשכיותם או החלפתם של ראשי א"פים וראשי אע"דים לפי קנה-מידה זה, אסכם את מצב הפתרונות הנוכחיים ל"חוק הברזל".

פתרונות נוכחיים ל"חוק הברזל", חסרונותיהם והרעיון החדש

הפתרון של פירמות אמריקניות גדולות ל"חוק הברזל" הוא עידוד פרישת המנכ"ל בתגמולי פרישה נדיבים, "מצנחי זהב". ונסיל (Vancil 1987: 83) רואה אותו כמוצלח כי רק 13% מהמנכ"לים המשיכו יותר מ-12 שנה שמקובל כמקסימום הרצוי (7, p), אולם פתרון זה הוא לא רק יקר, אלא גם השפעתו הנורמטיבית שלילית: בדומה לרוטציה לא עת החילוף ולא התגמול לפורש קשורים למידת הצלחתו, גם מנכ"ל בינוני מאד ממשיך וזוכה ל"מצנח", וכתגמול אינדבידואליסטי הוא מעודד לאגואיזם, למשל מינוי דירקטורים למועצת המנהלים לפי סיכויי נדיבותם ב"מצנח" שיקבל המנכ"ל ולא לפי כישוריהם (Davis 1994: 220). פתרון זה ודאי אינו הולם אע"דים.

פתרון שני הוא הגבלה רשמית של כהונות, כמו של נשיאי ארה"ב. אולם בנוסף לחסרון הנזכר לעיל של האצת הקידום, עליו מעידה גם צעירותם היחסית של נשיאים, הפרת ההגבלה ב-1940 על-ידי פ.ד. רוזוולט למרות מסורת של 163 שנה, מצביעה על פגיעותה ודרוש פתרון פחות פגיע (Sobel 1975). רוזוולט נראה שהצליח להפירה לא רק בשל אמון, אלא גם בשל הכוח וההון הלא-מוחשי הרב שצבר בשתי כהונותיו. כלומר לבחירה חוזרת תורמים גורמים שלא תלויים באמון הבוחרים, וצריך לאזן גורמים אלה בנורמה שמגבירה את תלות הבחירה באמון. זה אפשרי על-ידי דרישת רוב של שני-שליש לכהונה שלישית, ובהמשך לכך כהונה רביעית תדרוש רוב עוד יותר גדול כך שרק מנהיגים מצטיינים בודדים יזכו לה. רוב זה חייב להיות גבוה כל כך שלפי אותה הדרגתיות יהיה ברור שהרוב שיידרש לכהונה חמישית יהא מעל 100%, כלומר בלתי-אפשרי. ההצעה שמקסימום המשכיות למנהיג המצטיין שבמצטיינים תהא ארבע כהונות נסמכת לא רק על מיכלס, הלורד אקטון וממשיכיהם שצוטטו לעיל ולפיהם כוח נוטה לעודד ירידה מוסרית מוקדם למדי, אפילו תוך פחות מ-12 שנה, אז ודאי שכך אחרי 16 שנה, אלא גם על מקרי טבנקין ויערי שהגנו על כוחם על-ידי התרגיל השמאלני החל מהשנה ה-14 וה-12 (בהתאמה), ומקרה בן-גוריון שאי-תפקודו התחיל כנראה ב-1948, אבל ודאי שב-1949, השנה ה-14 למנהיגותו (שגב 1984).

כעת השאלה מהי ההדרגתיות הדרושה לכך? האם היא צריכה להיות לינארית או שמא מעריכית (אקספוננציאלית) מתאימה יותר? גוד (Goode 1978) מצא שיוקרת מנהיגים נוטה לגדול באופן מעריכי עם המשכיותם, ולפיכך לניטרול גידול כוחם עקב עליית יוקרתם דרושה הדרגתיות מעריכית של הרוב המיוחס הנדרש לכל כהונה נוספת. לפי היסטוריית נשיאי ארה"ב לא צריך דרישת רוב מיוחס לבחירה חוזרת ראשונה: דרישת רוב רגיל גרמה סלקציה רבה, רק מחציתם נבחרו מחדש. לכן רוב מיוחס מוצע שיידרש רק החל מהבחירה החוזרת השנייה, לכהונה שלישית. לעיל הוצע שהסף יהיה רוב של שני-שליש, ואז לפי

חישוב מעריכי יידרש לכהונה רביעית רוב של מעל 88%, וכך ייווצר מחסום מובנה בפני כהונה נוספת, כיון שאותה הדרגתיות פירושה רוב בלתי-אפשרי של 122% לכהונה חמישית.

דרישת רוב מיוחס להחלטות פוליטיות חשובות במיוחד איננה חדשה בדמוקרטיה ומשמשת, למשל, לשינויים חוקתיים ולהדחת נשיא מכהן באמצע כהונה, משם לקחתי את השני-שליש. היא גם שימשה לפחות פעם אחת נגד "חוק הברזל": ב-1977 החליטה מפלגת העבודה לרענן את ייצוגה בכנסת וח"כים שרצו לכהן בכנסת פעם שלישית או יותר נדרשו לקבל את תמיכתם של לפחות 60% מחברי המרכז. חברי כנסת רבים, כולל גלילי מהקב"מ, לא עמדו במבחן זה ופרשו (Brichta 1986: 23). אולם אם יידרש רק רוב של 60% לכהונה שלישית, אז לכהונה רביעית יספיקו 72%, ואז כהונה חמישית תהיה אפשרית כי תדרוש רק 87%, וזה נוגד לכוונת ההצעה. טעם שני לכך שסך של 60% אינו מספיק: הוא נראה נמוך מדי להכרעה כה קריטית כחילוף מנהיג ועלול לעודד מניפולציות שהן הרבה פחות אפשריות כשהסך הוא שני-שליש. כמובן, רק הנסיון בשיטה יוכיח מהו הסף הנכון להחלפה אופטימלית של מנהלים באע"דים. כאמור מוצע שהשיטה תשמש לא רק לראשי א"פים, אלא גם לראשי אע"דים, ובהמשך לכך הגיוני שגם למנהלי ענפים/מחלקות וגם לנציגי האע"דים במעין-פרלמנט ובסנאט של הפדרציה, שכן אם לא תוגבל כהונתם, יתבססו שם שמרנים מנציחי-עצמם שיהוו אבני ריחיים על צוואר המנהיגים כמו באמריקה הלטינית.

באמון של מי צריך מנהיג לזכות כדי להיבחר?

שאלה ראשית חיונית נוספת היא: באמונם של מי נדרש המנהיג לזכות על מנת להיבחר ולהיבחר-מחדש? בשתי הרמות של ענפים/מחלקות ושל אע"דים שבהם כולם מכירים אישית את המנהלים שמתוכם נבחר המנהיג, התשובה היא פשוטה: הבוחרים הם כל החברים שיש להם מספר שנות ותק, כלומר שהם מכירים את תפקודו של המנהיג הנוכחי ואת עברם הקרוב של יורשיו הפוטנציאליים. אולם ישנה שאלת הבעלות על הנכסים: האם הכרחי שכולם יחזיקו שווה בשווה בנכסי האע"ד, כמו שעד כה מקובל בקואופרטיבים? לפי פוקס (Fox 1974: Chap. 2) זה לא הכרחי; ליחסים רבי-אמון דרוש שכל משתתפי הארגון ישתתפו במעמד שווה בקבלת החלטות ארגוניות, ולא שחלקם יהיו במעמד מועסקים שאת החלטות על העסקתם ועיסוקם קיבלו אחרים, מנהלים ובעלים שהם לא בחרו. למשל, בפדרצית הפירמות סמקו בברזיל בבעלות משפחת סמלר (Semler 1993), יש כנראה דמוקרטיה אפקטיבית ואמון רב למרות אי-שוויון בעלות, משום שכל משתתפיה הם שותפים שווים בקבלת החלטות ראשיות, כולל בחירה והחלפה של מנהלים וקביעת משכורותיהם.

הבדלי בעלות אינם אמורים לפגוע באמון ובדמוקרטיה אם כל מי שיש לו די ותק ואמינות מספקת כדי להיות חבר, הוא שותף שווה בקבלת החלטות, ולא סחורת-שוק שהעסקתה תלויה במנהלים ודעתו אינה נחשבת. תרבויות רבות-אמון משגשגות תוך העדפת צרכי חבריהן וקהילתם על פני רווח מידי, רווחיות היא אצלן שיקול ראשי רק לטווח הארוך, כדי לשרוד בתחרות ולספק צרכים אלה. לפיכך תעסוקה-לכל-החיים היא אינטגרלית לתרבות של פירמות יפניות רבות-אמון, כפי שמצאו דור (Dore 1973) ואחרים, ופירמה שביטלה אותה סבלה מאמון מועט (Clark 1979). הקיבוצים ופדרצית הקואופרטיבים של מונדרגון הוכיחו כי אפשר לקיים תעסוקה-לכל-החיים בפדרציות גדולות ומגוונות. אף קיבוץ לא סילק חברים עקב חוסר עבודה, אלא כמו במונדרגון בתקופות שפל כלכלי או כשקואופרטיב התמוטט, חסרי עבודה עברו לקיבוצים/קואופרטיבים שזקקו לעובדים, או שבמונדרגון שולמו דמי אבטלה עד שנוצרה תעסוקה בקואופרטיבים קיימים או חדשים שהקימה הפדרציה (Morrison 1991: 172-80). פדרצית

אע"דים גדולה ומונהגת היטב יכולה לשרוד ולהבטיח פרנסה לכולם גם בזמנים קשים, בין השאר על-ידי צמצום משכורות כללי, כפי שבפירמות יפניות מצומצם הבונוס החצי-שנתי בזמנים כאלה.⁷

לא פוליטיקה מפלגתית אלא מעין-פרלמנט וסנאט של צירי אע"דים נבחרים

בפדרצית אע"דים השאלה מי בוחר ומחליף את ראשה וראשי א"פים היא מורכבת וקריטית, כפי שלמד מקרה הקיבוץ, בעיקר כדי לקיים דמוקרטיה ולמנוע אוליגרכיה. ממחקר איגוד עובדי הדפוס הסיקו ליפסט ואחרים (Lipset et al. 1956) שהדמוקרטיה, שנעלמה באיגודים מקצועיים אחרים, נשמרה בו עקב דו-מפלגתיות, אבל סטפן-נוריס (Stepan-Norris 1997) מצאה דמוקרטיה רבה בפדרצית איגודים מקצועיים שבה התחרו שתי אידיאולוגיות בלי מפלגות מאורגנות, ולפי מיכלס התחרות בין המפלגות מעודדת בהן אוליגרכיה. ואכן, המפלגות באיגוד עובדי הדפוס היו אוליגרכיות והתחלפותן בשלטון לא ממש יצרה דמוקרטיה. לפיכך זה לא הפתרון להבטחת דמוקרטיה בפדרצית אע"דים ובא"פים שלה. מפלגות אינן מתאימות לקביעת מנהיגות מסיבה נוספת: שגשוג בשוק תחרותי דורש גיוס מיטב הכשרונות ובעלי חשיבה ביקורתית ועידודם לפעולה יצירתית, ואילו פוליטיקה מפלגתית מגבילה יצירתיות, מתגמלת יותר הוכחת נאמנות לפטרונים, פיקחות ומקיאוווליזם אשר מרתיעים כשרונות ופוגעים בכושר התחרות. בקבה"מ תחרות מפלגתית עודדה אוליגרכיזציה ושמאלנות, ופוליטיקה כזו באגד ודן, לשעבר קואופרטיבי תחבורה גדולים, גררה שערוריות רבות, תביעות מנהלים לדין על שחיתות ותביעות-שכנגד, הרשעת מנהל בפלילים ומקיאוווליזם: דחיית בחירות על מנת לשלוט, קואופטציה על-ידי מינוי חברי אופוזיציה ותכסיסים אחרים שהם אות לדמוקרטיה לקויה בתרבויות מעוטות-אמון (Russell 1995: Ch. 4).

אם לא מפלגות, מי וכיצד יבחר את ראש הפדרציה וראשי א"פים, יחליט על המשכיותם או החלפתם? הצבעה כבמשטר נשיאותי של כלל חברי הפדרציה לא רק שתעודד סיעתיות סביב מועמדים, אלא שרוב הבוחרים הם חסרי ידע לקבלת החלטה מיטבית משום שהם רחוקים מדי ארגונית ותפקידית מהמכהנים ומהמועמדים הרוצים להחליפם, ואילו מסירת ההכרעות רק בידי שותפי-תפקידיהם שמכירים אותם ואת פעולתם היטב, תכלול יותר מדי נאמנים אינטרסנטים ותעודד בנין קליקות ופטרונאז'. עדיפים מעין-פרלמנט וסנאט של נציגים שנבחרים ישירות על-ידי חברי האע"דים, כמו נציגי הקיבוצים שהרכיבו את מרכזי ה"תנועות" בראשיתן. צירים נבחרים שמתכנסים תקופתית לקבלת החלטות ראשיות של הפדרציה והא"פים, הן חקיקתיות והן ביצועיות, יוכלו להיות מצוידים הרבה יותר טוב לקבלת החלטות מיטביות על החלפת מנהיגים משום שהם מעורבים באופן אינטימי במעשי המנהיג, ראשי הא"פים ובכיריהם, שלא כמו אנשי השורה, והם יכולים להבחין מוקדם בהתדרדרות מוסרית ובאי-תפקוד. כפי שכבר נאמר דרושה גם עיתונות בלתי-תלויה, ותנאי הכרחי שלישי הוא נורמת המשכיות המותנית ברוב גבוה יותר לכל בחירה חוזרת, כמוצע לעיל, גם של הצירים כדי שיהיו בעלי-כוח וידע כי תתאפשר להם המשכיות ניכרת, אך שלא יהפכו לאוליגרכים, כפי שלמשל הפכו סנטורים אמריקניים (Drury 1959).

שאלה חשובה היא כיצד תובטח נציגות במעין-פרלמנט לדרגי ניהול ואומנות נמוכים שהיא חיונית כדי לבלום השפעות פטרונאז' וקליקות באליטות, ויש עוד שאלות חוקתיות: לא ראוי שרק הפרלמנט יבחר את מועצות המנהלים של הא"פים, שכן כמו בכל אע"ד ראוי שעובדיהם, כלומר עסקניהם ישתתפו בבחירה; מצד שני איך יובטח שהם לא יהיו דומיננטיים בא"פים? האם חברי מועצת מנהלי הפדרציה יהיו ממונים על תיקים כמו שרי ממשלה? איזה רשות שופטת דרושה? אלו אינן שאלות קלות משום שהתשובות להן קובעות את מבני הכוח ודורשות איזון בין זכויות וחובות כל המעורבים, אך בשונה מחוקה של מדינה

⁷ Dore 1973; Rohlen 1974.

הפתרונות חייבים להבטיח כושר תחרות בשוק, ולתאום לגודל ולמורכבות של פדרצית האע"דים. חוקרי מונדרגון למשל ציינו פתרון מעניין של מערכת שלטונית מקבילה, מועצות מנהלים חברתיות לצד מועצות מנהלים עסקיות, אך הוא לא נראה כמוצלח, כי בעוד המנהלים העסקיים כיהנו עשרות שנים, מנהלים חברתיים כיהנו מקסימום שתי כהונות ארבע-שנתיות,⁸ ולפי האתנוגרפיה של קסמיר (Kasimir 1996) עקב כך אינטרסים חברתיים לרוב הוקרבו למען עסקיים. ממצא זה גם הוא תומך במסקנה שיש צורך בשיטת קביעת המשכיות אחידה לכל משרות הסמכות כמוצע לעיל.

האם הפתרון המוצע יכול להפוך אע"דים לברי-קיימא?

השאלה האחרונה היא האם הפתרון המוצע יבטיח אע"דים ברי-קיימא. אולי יצדקו מבקריו שיצטטו את ניתוח הקיבוצים והא"פים לעיל שבו אפשר לראות כי לא ניתן לפתור בעיות של קיום דמוקרטיה אמיתית ותרבויות רבות-אמון בשדה ארגוני מודרני מורכב רק באמצעי אחד, שיטת החלפה חדשה של מנהיגים, מנהלים וצירים לגופי השליטה הדמוקרטיים. אולם עליהם לראות את ההצעה בקונטקסט שלה: היא לא רק תחזק את מוסריותם של המנהיגים, ותיצור תרבויות רבות-אמון ויצירתיות כשלעצמה, אלא ניתן גם לשער שהמנהיגים שיאמצו את ההצעה יתמודדו באופן יצירתי עם שאלות חוקתיות נגזרות ממנה ועם בעיות אחרות של קיום תרבויות כאלו. הם בוודאי ינצלו את לקחי הקיבוץ שנחשפו כאן על מנת לעודד את היצירתיות בפתרונות חוקתיים שישרתו דמוקרטיה סולידרסטית, אמון ושוויונות, שכן עתה כבר ידוע עד כמה מכריעים גורמים אלו והאטיולוגיה שלהם כבר הרבה יותר בהירה. בהיסטוריה של כל דמוקרטיה ברת-קיימא יש הרבה תיקונים חוקתיים, וכך יהיה גם באע"דים לאחר הפיכתם לברי-קיימא באמצעות השינוי הבסיסי המכריע המוצע כאן.

בנוסף, סביר לשער שדבר זה יקרה משום שלאחר שיתבסס העיקרון של קביעת המשכיות המנהלים על-ידי דרישת רוב מיוחס גבוה יותר לכל בחירה חוזרת בקרב ציבור בוחר רלוונטי, יגדל התמריץ למנהיגים כשרוניים יצירתיים לשפר בציבור זה את הכושר למה שינקלוביץ' (Yankelovich 1991) כינה "שיפוט ציבורי" (public judgment), שכן כושר משופר לשיפוט ציבורי של הישגיהם יחזק את האמון בהם ואת הצלחתם בקריירה. תמריץ כזה חסר בא"פים של הקיבוצים ובאע"דים קיימים, שכן שיפוט ציבורי הוא מועט חשיבות בשדה אוליגרכי בו קריירות ניהול ומנהיגות נקבעות בעיקר לפי "חוק הברזל", העיקרון ההירשמני, פטרונאז' וקליקות. שיפוט ציבורי איכותי אפשרי רק כשיש זרימה חופשית וכנה של מידע וידע מלאים, מדויקים ואמינים, זרימה שיש הרבה יותר בתרבויות רבות-אמון בראשות מנהיגים מעורבים, גבוהי-מוסר. מקרה כוכב מוכיח כי תרבות כזו מתאפיינת במגמות מחזקות-עצמה; למשל, היא מטפחת יצירתיות תרבותית שמחזקת את הקונסנזוס הערכי, ומקיימת עיתונות ביקורתית שמפיצה מידע וידע המאפשרים שיפוט ציבורי איכותי. ניתן לשער שכאשר חוקי-יסוד של המשחק הדמוקרטי ישתנו באע"דים בעקבות אימוץ הצעתי, יופיעו נטיות מחזקות-עצמן כאלו, וספירלות של אמון גובר הודות למנהיגים מוכשרים, גבוהי-מוסר ויצירתיים ידכאו, ידחקו לשוליים ויגרמו עזיבות של מבקשי-כוח משרתי-עצמם, כפי שקרה בקיבוצים יצירתיים. עזיבות אלו תקטנה את ההתנגדות לחידושי מנהיגים יצירתיים, והגברת היצירתיות, סם החיים של האע"דים, תקל עליהם להכות בשווקים מתחרים ביורוקרטיים. ארגונים גדולים ומתוחכמים אינם יכולים להצליח ללא היררכיה מינימלית; גם מבנה פדרטיבי בן שלוש-ארבע קומות הוא סוג של היררכיה שיוצרת פערים חברתיים. דמוקרטיה אמיתית עם המשכיות מותנית-אמון של מנהיגים אשר תעודד את מעורבותם בפתרון בעיות כתף-אל-כתף עם הדרגים הזוטרים,

⁸ Morrison 1991: Chap. 7; Whyte & Whyte 1988: 37-41, 96-102, Chap. 14

בנוסף לעידוד שתיתן ליצירת פתרונות טובים יותר, תעודד מיזעור הפערים האלה ותחזק את הסולידריות, תעזור למנהיגים להבין את האינטרסים, הצרכים והשאיפות של החברים, תגביר את מחויבותם לשרתם, ותעודד למנהיגות טרנספורמטיבית כשנסיבות יצריכו שינוי-יסוד. כך הטיפול במשברים יהיה אפקטיבי ויימנעו מצבי תלות של ציבור נואש במושעיים כריזמטיים שקריים כפי שהיה עם ה"אדמו"רים" במשברי שנות ה-50' ועם היועצים מוכרי הפתרונות הקפיטליסטיים במשבר הנוכחי.

הצעתי תוכל לשנות את גורלם של האע"דים משום שהיא יוצרת העדפה למנהיגים אפקטיביים, גבוהי-אמון שמוכיחים עצמם תקופות ארוכות בדרגים זוטרים, על פני קרייריסטים "מטאוריים" נוסח שביט, שמגיעים לצמרת על-ידי תפקוד יוצא-דופן ופתרונות מבריקים לכאורה, שלעתים קרובות מסתברים מאוחר יותר כמעושים כשה"מטאורים" כבר במקום אחר ואינם לוקחים אחריות על התוצאות השליליות בטווח הארוך. "מטאורים" כאלה הם חלק בלתי-נפרד מבירוקרטיית מעוטות-אמון בהן זרימת הידע והמידע מוגבלת שכן הם אמצעי-שליטה, והחלטות הקידום נתונות בלעדית בידי ממונים חסרי מספיק ידע ומידע, ועקב כך שנוצר מתאם שלילי בין קידום לבין אפקטיביות המנהלים, כפי שהוכיחם חוקרים החל מדלטון (Dalton 1959), דרך מחקרי (1987) ועד לותנס (Luthans 1988). השיטה שאני מציע כאן תרסן נטייה זו על-ידי העדפה בקידום של מנהיגים משרתים כמו הרבים שהובילו להצלחת הקיבוצים, החל משנהבי, אבי יעקב (קובק) שפירא, אבידן, אלון וריינר, ועד רן, יעקב ותומס, משום שאז אמת המידה העיקרית לקידום שוב לא תהיה הצלחה בולטת במיוחד אחרונה של מנהל, אלא מנהיגותו היצרנית, האפקטיבית, מעוררת-האמון, שאופק זמנה ארוך (Jaques 1990) והיא הוכחה בתפקוד מעולה נמשך של המחלקה/אע"ד/א"פ עקב הצלחתו בגיוס מירב המשאבים הלא-מוחשיים של משתתפיו למציאת פתרונות אופטימליים. גם זה לא ימנע שיהיו מנהלים מבריקים שיתקדמו מהר יותר בדרגים הזוטרים, אבל זה יבטיח שהמנהיגים הפחות מבריקים אך היותר אפקטיביים שפותרים יותר בעיות-יסוד אמנם יתקדמו לאט יותר, שכן הם ייבחרו שוב ושוב לתפקידם, אך מאוחר יותר יעקפו את המבריקים הפחות אפקטיביים ויהיו לראשי א"פים וראשי הפדרציה, משום שהאמון יוצא-הדופן שיזכו לו בדרגי-ביניים והישגי יחידותיהם יבליטו אותם ויביאו לבחירתם. יתר על כן, גם מנהל מבריק יעדיף לא פעם לבקש בחירה חוזרת לראשות אע"ד כדי להוכיח את האמון הרב בו, במקום למהר ולנצל קשרים כדי לצאת לניהול בא"פים בתקווה להתקדם לראשותם. כך תוכל הצעתי ליצור מתאם חיובי בין אפקטיביות ניהולית ומנהיגותית להצלחה בקריירה, דבר שיסייע מאוד לאע"דים להביס ביורוקרטיית בשווקים תחרותיים.

עם כל הצניעות הראויה הנדרשת מהצעה שנובעת מעבודתו של חוקר בודד, לדעתי החשיבות של השינוי שאני מציע היא מכרעת בדומה לחשיבות המכרעת של נורמת שתי הכהונות שיצרו וושינגטון וג'פרסון, אשר חסכה לארה"ב שפע בעיות אוליגרכיה שנוצרו באמריקה הלטינית עקב רוטציית נשיאיה והמשכיות "חוק הברזל" של פוליטיקאים אחרים, בעיות שלפי מעט הספרות שקראתי היו ועודן גורם משמעותי בפיגורה ואי-יציבותה. יתר על כן, הפער הגדול בין תפקוד הדמוקרטיה בארה"ב לזו של אמריקה הלטינית נוצר למרות שהפתרון של ארה"ב חלקי וסובל מחסרונות ברורים: מחד גיסא הוא גרם ככל הנראה לכמה החלפות טרם-זמנן של נשיאים שהיו עדיין בשלב התפקוד האפקטיבי ואם היו נותרים לכהונה שלישית היו מועילים לארה"ב, ומאידך גיסא, הוא לא חסם המשכיות אוליגרכית ושמרנות-יתר של סנטורים ופקידי ממשל בכירים כמו גיי. אדגר הובר.

חשיבות גורם עיתוי החלפת המנהיג בולטת גם כשבוחנים את מנהיגות בן-גוריון בתקופה המכרעת של ערב הקמת המדינה, בזמן שיהודים היו רק 32% מאוכלוסיית הארץ ומיעוט זעיר באזור ערבי גדול שחלקו הניכר עוין. בעת שהחל שלב מנהיגותו שהוביל להחלטה הזו, דצמבר 1946, בן גוריון כבר עמד מזה 12 שנה בראש הסוכנות היהודית ונבחר לראש ההסתדרות הציונית העולמית. באותה עת היה לו כוח רב אבל הוא

היה עדיין בשלב התפקוד האפקטיבי, וכך לא רק שהיה מסוגל לקבל שורת החלטות קשות שרובן היו כנראה נכונות לשיטתו, אלא גם להוביל אחריו את היישוב בהצלחה דרך כל המהמורות שבדרך וללכדו למאבק הצבאי הקשה של תש"ח. אולם כבר מאמצע 1948 היו סימני אי-תפקוד ראשוניים, שנעשו ברורים לגמרי ב-1949 (שגב 1984), כך שלו היה נדרש לגלות אותה מנהיגות מאוחר יותר, ספק אם היה מסוגל לכך. אי-תפקודו נראה הן בהיסטוריית הקונפליקט עם ה"אדמו"רים" ורוב הקיבוצים, שאמנם הוחרף על-ידי שמאלנותם (פרק 10), אבל כבעל הכוח הראשי יכול היה בן גוריון למצוא פתרון יצירתי שהיה מונע קרע שהותיר את מנהיגותו תלויה בקואליציה עם הדתיים שהחזיקה מעמד רק שנתיים. אז היה יכול לחוקק חוקה ולמנוע מבנה פוליטי אוליגרכי שבעצמו ניסה אחר כך לשנותו בהכנסת בחירות אזוריות ונכשל,⁹ ויכול היה למנוע את סדרת משגי העלייה ההמונית מדי, שחלקה הניכר היה מיותר באותה עת, משגים שגרמו סבל נורא ומצוקה רבת-שנים למאות אלפים, ופיצול חברתי ממאיר למשך עשרות שנים (שטרית 2004). אם הוא היה מוחלף לפני דצמבר 1946 ואחר היה ראש הסוכנות היהודית, סביר לשער שווייצמן לא היה מודח באותה עת וזה היה וודאי משנה את ההיסטוריה. באותה מידה סביר שההיסטוריה היתה משתנה מאד אם הוא היה מוחלף כמו צ'רציל מייד אחרי נצחון תש"ח או אפילו ב-1951, אחרי 16 שנות מנהיגות וסדרת כשלונות חמורים, ואז היו נחסכים לישראל חלק גדול מהכשלונות עקב המשכיותו בשלב אי-תפקודו עד 1963, ואף אחר כך, עד סוף שנות ה-60.¹⁰ אפשר גם לשער השערה דומה לגבי היסטוריית ארה"ב והבולשת הפדרלית שלה לו היה גיי. אדגר הובר מוחלף אחרי 12 שנה בתפקיד ולא ממשיך עשרות שנים. החלפת מנהיגים בעיתוי הנכון היא מכריעה, כמו גם בחירת יורשים נכונים. דמוקרטיה אמיתית שתושג באמצעות הרעיונות המוצגים לעיל אולי לא תבטיח אופטימיזציה של שני תהליכים אלו בכל המקרים, אבל היא תוכל למנוע אוליגרכיזציה ברובם ולהפוך אע"דים לברי-קיימא על-ידי העלאת מנהיגים גבוהי-מוסר, אפקטיביים ויצירתיים, התנאי האולטימטיבי שיאפשר לאע"דים להחליף את הבירוקרטיית כצורה הארגונית ההגמונית של עולם עבודה רב-מומחיות ומורכב מאוד בן זמננו.

⁹ שפירא 1984; עציוני-הלוי 1993.

¹⁰ הכשלונות הובילו להתפטרותו ב-1953, אך הודות לכוחו הנצבר חזר בתחילת 1955 (שפירא 1984: 140-1), ואחרי שהתפטר ב-1963 המשיך להציק קשות ליורשו, אשכול הן ישירות והן באמצעות נאמניו, דיין, פרס ואחרים.

