

רק שיתופיות דמוקרטית עמידה למשבר

היסטוריית משברי הקיבוץ לא מובנת כי לא נחשף איך המנהיגים דיכאו דמוקרטיה

קריאת רשימותיהם של אלדד שלם ועדי רוזנטל מעוררת הרהורים נוגים עד כמה הצלחות ומשברי העבר של התנועה הקיבוצית לא הובנו, ועד כמה זה מונע הסקה נכונה מהניסיון ההיסטורי לגבי מידת עמידות ארגון שיתופי במשברים.

לפי רוזנטל הקיבוצים נשענו תמיד על תמיכת הממסד הציוני, תמיכה זו נמשכה בכל ממשלות ישראל, ובכל עשור נעשתה להם מחילת חובות, ושלם מסכים עימו, אבל שניהם טועים. ב-1926 הממסד הציוני סגר את המימון לקיבוצים אחרי שועדת מומחי חקלאות מקליפורניה מטעמו קבעה כי רק 3 מתוך 17 הקיבוצים יש להם סיכוי לרווחיות (גבע, גן שמואל, קריית ענבים). המימון חודש בשנות ה-30' לאחר שעל-ידי חדשנות חכמה וארגון פדרטיבי מוצלח הקיבוצים נעשו רווחיים (ראו בספרי: Transforming Kibbutz Research, פרק 10). הממשלות של 1949-1955 היו עוינות לרוב הקיבוצים (חוץ מקיבוצי האיחוד), ומפ"ם ואחדות העבודה הצטרפו ב-1955 לממשלה כדי לשנות יחס זה. שלם עצמו הראה בספרו שתמיכה משמעותית הושגה רק ב"מועדון ברום" בשנות ה-60' כשהקיבוצים חולצו מחובות שנבעו לא מאי-יעילות וחוסר הסתגלות לשינויי השוק אלא דווקא מיעילות וחדשנות: מ-1949 ל-1958 חקלאות קיבוצים יעילה הציפה את השוק המקומי אף שהאוכלוסיה שולשה, ואז הם פנו לגידולי יצוא ותיעוש שחייבו השקעות כבדות שהממסד, כולל שני הבנקים הגדולים שבשליטת הסוכנות וההסתדרות, סירב לממן, לכן פנו למקורות יקרים והסתכנו. ברום התגבר על הסירוב משום שאנשי ממסד כמו מנכ"ל משרד החקלאות אריאל עמיעד ראו את חשיבות השינוי ויצרו מנגנון בקרה שהבטיח כי השקעת הכספים תוביל לחילוף מהחובות (בספרי פרק 5). רוזנטל שגה בטוענו כאילו כל עשור היתה מחילת חובות, מאז ועד 1989 לא היתה מחילה, וגם בטענה שעם תחילת התוכנית הכלכלית ביולי 1985 רוב הקיבוצים מצאו עצמם חדלי-פרעון: התוכנית הקפיצה את הריבית הריאלית פי 50-20 לרמת 230% בשנה, ואז כשחובם הוכפל מדי כתשעה חודשים רבים הפכו לחדלי-פרעון, כמו שאר ארגונים שדמו באי-יכולת לפטר, לסגור ולמכור רכוש כדי להחזיר חובות (כור למשל), מה גם שראשי התנועות ושאר ראשי המשק הקיבוצי עודדו כיוון הפוך במגלומניה שלהם (זוכרים את פרידמן? ראו בספרי פרקים 3-6).

בדבר אחד רוזנטל צודק: כל קיבוץ זקוק להנהגה כדי לצלוח את המשבר וספק כמה יש כזו גם בקיבוצים השיתופיים. זהו עקב אכילס בטיעוני שלם, אין בהם דבר על הובלת מהלכים כואבים כשלו רוב החברים אין אמון ביושרה וביכולת של מנהיגיהם לעשותם בחכמה תוך צדק לכולם. רוזנטל צודק, "הנהגה ותקשורת זהו מבחן הנהגות הקיבוצים", אולם מחקרי מצא שזה מבחן הכרחי אך לא מספיק; דרושה הנהגה עם תקשורת דו-סטריית אמינה עם ציבור שיכול להחליפה כשכשלה, אבל כ-80% מהקיבוצים שנשלטו בשנות ה-40' על-ידי טבנקין ויערי לא יכלו להחליפם כששמרנותם הפכה למכשלה (ראו ספרי ומאמרי באתר www.transformingkibbutz.com). בחסות השניים (ודומיהם באיחוד) צמחו בקיבוצים אליטות שליטות שמרניות בלתי-רשמיות של עסקני תנועות או ארגוני-חוץ אחרים שהחברים לא יכלו להחליפן כי כוחן נבע מהעסקנות, והן לרוב בחרו את מנהלי הקיבוצים לא לפי אמון הציבור אלא לפי הנאמנות להן; כך נעלמו הדמוקרטיה והאמון במנהיגים. היעלמותם היתה גורם ראשי למשברי קיבוצים מאז שנות ה-50' (פרקים 12-15 בספר). שלם צודק שבמצב משברי אם יש אמצעי ייצור וסולידריות יש סיכוי טוב לשרוד, אבל לפי מחקרי הסיכוי מתממש רק אם יש מנהיגות אמינה, בעלת יכולת, תעוזה וידע שלא נותרת זמן מועט מדי בכס מכדי לחולל שינוי רדיקלי (כלומר לא רוטציונית), אבל גם לא כזו שצברה כוח רב מדי והמשיכה מדי לשלב האוליגרכי שבו הישרדותה הפכה ליעדה העיקרי (כמו טבנקין ויערי מאז שנות ה-40'). זה כמובן לא מיוחד לקיבוץ, כנ"ל נמצא במשברי הרבה ארגונים כולל קואופרטיבים, ולכן אם הקיבוצים השיתופיים לא יתעשתו ולא יקדמו פרקטיקות בחירת והחלפת מנהיגות שתאפשרנה לחברים השפעה על מי שמנהיגם הן ברמה המקומית והן ברמה הארצית, הם ייעלמו משום שבלי השפעה כזו אין השיתוף אמיתי, וכפי שטען רוזנטל הם ייכשלו בעשיית מהלכים כואבים כשאלו יהיו הכרחיים. שיתוף הוא אמיתי רק בדמוקרטיה מתפקדת עם מנהלים שבחירתם מבטאת אמון ציבורי, אבל למשל כשהרוב לא השתתף בבחירה, סביר שנבחרו מנהלים שאינם כאלה ושורר אי-

אמון בדמוקרטיה: הרוב לא מצא אף מועמד שראוי להבעת אמונו ו/או לא מאמין שבחירתו תשפיע. זה שכיח לאו דווקא משום שאין כל מועמד פוטנציאלי מתאים בקיבוץ, אלא עקב סירובם של כאלה לתפקיד כשיש להם אלטרנטיבות עיסוק וקריירה עדיפות ואלו תיפגענה אם יסכימו למלא כמה שנים תפקיד. כדי להחיות את הדמוקרטיה בקיבוצים השיתופיים ולהעלות למנהיגותם את מיטב אנשיהם שיתזירום להדשנות וכושר הסתגלות בדומה למה שאובמה עושה לארה"ב, צריך שידוד מערכות, צריך שיטה חוקתית ברורה שמבטיחה למי שטוב שימשיך אף 3-4 קדנציות אם ייבחר מחדש כל פעם, ולציבור תבטיח שיוחלף בסופן. אז יש סיכוי שמיטב הכוחות יתגייסו להנהגתם. לא אסא כשר ולא אילן משולם יביאו שיטה כזו כי גם הם כמו רוב חכמי הקיבוץ לא יודעים איפה עקב אכילס האמיתי שלו. רק אוהבי קיבוציות שיעזו למבט ביקורתי על בלוף הרוטציה שסירסה וניפתה מנהיגי קיבוצים חדשניים כשרוניים ועודדה את המשכיות-היתר האוטוריטארית של טבנקין, יערי, פרידמן ואחרים מהרסי חיוניות הקיבוצים, יוכלו ליצור שיטה אחרת שתבטיח מנהיגות כשרונית המחויבת לציבור יותר משלעצמה (כמו שטבנקין ויערי היו בראשיתם!), ולהציל את הקיבוציות.

ראובן שפירא, גן שמואל