

צדק חלוקתי משתנה: תמורות בהערכת העבודה בקיבוץ*

יחזקאל דר

בית הספר לחינוך, האוניברסיטה העברית בירושלים

בהסתכלות על העבודה כמרכיב דומיננטי בהווייה החברתית של הקיבוץ, מאמר זה בוחן תמורות במשמעותה החברתית של העבודה ובהערכתה כגורם מרכזי בהשתנותו של הקיבוץ מקומונה המקיימת שוויון כלכלי מרבי לקהילה המסתפקת בערבות הדדית מוגבלת. למול אידאולוגיה שהעצימה משמעויות סמליות של העבודה וחיזקה תפיסות של שוויון ערכן של כל העבודות, מתוך אי-התניה של התגמול הכלכלי בתרומה כלכלית, פעל בקיבוץ תהליך רציונליזציה שהעצים את חשיבותה המכשירית של העבודה ואת המימוש העצמי האינדיווידואליסטי. במהלכו הפכה הערכת העבודה לחומרנית ובידולית יותר, מלווה בשינוי בתפיסות צדק החלוקה מהדגשת הצדק השוויוני ללגיטימציה של צדק הוגני. החשבה גוברת של כשרונות העובד ושל ערך השוק של תוצרי העבודה, על חשבון המיומנות של עבודת כפיים ומידות המוסר של העובד, איימו על השוויוניות הקיבוצית זמן רב לפני המפלות הכלכלית של סוף שנות השמונים במאה שחלפה. תחושת הכישלון המשקי וערעור הביטחון הכלכלי האישי רק הגבירו נטיות קודמות להחלשת השיתופיות, הוסיפו לטשטוש ההבחנה שבין תגמול הוגני ביוקרות לבין תגמול הוגני חומרני, והביאו להמרת השוויוניות ללא תנאי לערבות דדית מוגבלת ורופפת.

מילות מפתח: עבודה, צדק החלוקה, קומונה, קיבוץ, רציונליזציה, שינוי חברתי.

מבוא

בסוכות תרע"א (1910) באו עשרה פועלים ושתי פועלות חברי "הקומונה החדרתית" לאום-ג'וני, לימים קבוצת דגניה, נחושים בדעתם לקיים משק חקלאי רווחי "בשיטה של עבודה משותפת המסורה לרשות הפועלים" (פרנקל 1976). מאז ועד להנהגת "השכר הדיפרנציאלי" בקיבוץ "החדש" תשעים שנה לאחר מכן, העבודה היתה במרכז ההווייה של הקיבוץ. ארגונה החברתי של העבודה, תפיסת מהותה ותכליתה, אופן הערכתה והערכתם של תוצריה, וטיב התגמולים שניתנו בעבורה, הגדירו במידה רבה את מהותו הקומונלית של הקיבוץ, את מהות שני אפיוני היסוד שלו - השוויון והשיתוף.¹ מרכזיותה של העבודה במערכת החברתית של הקיבוץ מצדיקה להעמידה במוקד הניתוח של השינויים החברתיים בקיבוץ.

ניתוח התמורות בהערכת העבודה בניסיון האוטופי של הקיבוץ מלמד על קשייהן של קהילות שוויוניות קטנות, המשולבות למדי בחברה של שוק פחות או יותר חופשי, לקיים את המערכת הקומונלית לנוכח שינויים פנימיים וחיצוניים. בהקשר זה ראוי לבחון

את הזיקה שבין תהליכי השינוי הכלכלי והחברתי ברמת המערכת לבין תפיסות של צדק החלוקה ברמה המיקרו-חברתית. כהנחת מוצא לניתוח, אטען כי תהליך מתמשך של רציונליזציה במבנה הכלכלי והחברתי של הקיבוץ, שעיקרו התרופפות של הגבלות אידאולוגיות על הפעלת אמצעים יעילים להשגת מטרות אישיות וקולקטיביות נתונות (Gellner 1996), מלווה בהחלשה הדרגתית של המחויבות הבינאישית, הוא שסלל את הדרך לפירוק השיתופיות הנוכחי.

במהלך הסחף בשיתופיות השוויונית של הקיבוץ התרחש גם שינוי בתפיסות של צדק חלוקתי (distributive justice), אותן תפיסות המספקות מענה כיצד ראוי להעריך את העבודה ולחלק תגמולים בגינה. השינוי בתפיסות אלה בא לידי ביטוי בהיסט מהערכה שוויונית (equalitarian) להערכה הוגנית (equitarian) של העבודה.² עד שנות השמונים במאה ה-20 התרחש היסט זה בתהליך טרנספורמטיבי ואיטי, קצבו הואץ במהלך שנות השמונים וראשית שנות התשעים, עד שהיה לתהליך מהפכני בעשור האחרון.

את "עיקרון הציר", העיקרון המכונן של הקיבוץ

תולדות הקיבוץ כהליך של שינויי מבנה (structure) המשולב בשינויים בכוח הפעולה מרצון (agency) של הפרט, אני מבקש לנתח להלן תמורות במשמעותה החברתית של העבודה כמשקפות שינויים בזהות החברתית של הקיבוץ. וזה יהיה סדר הדיון : ראשית, אראה בקצרה את המקורות ואצביע על המשמעות של ההערכה השוויונית של העבודה בקיבוץ המסורתי; שנית, אסביר כיצד במהלך רציונליזציה של מערכות הכלכלה והחברה בקיבוץ נעשתה הערכה זו לפחות שוויונית; שלישית, אציע הסבר לשינוי זה במושגים משתנים של צדק החלוקה; ולבסוף, אנתח השלכות של התפתחויות אלו על התפוגגות השיתוף והשוויון בקיבוץ "המתחדש" הנוכחי.

מרכזיותה ומשמעותה הכפולה של העבודה בקיבוץ המסורתי

מקובל להבחין בין משמעות מכשירית (אינסטרומנטלית) של העבודה, כמקור פרנסה ואמצעי להשגת משאבים חומריים, לבין משמעותה הרוחנית-סימבולית, כחלק מחייו הפנימיים של העובד, כביטוי עצמי, כמחויבות מוסרית, כאמצעי להגשמה עצמית ולבקרה עצמית, ואף כנתיב להיושעות אישית (Weber 1958a; Hertzberg 1966). מראשיתו התייחד הקיבוץ בניסיון לגשר על השניות הזו וזאת על-ידי ראיית העבודה כמכשיר וכיעוד המשולבים ללא הפרד.

שני קווי מחשבה חברו עם צרכי הקיום בעיצוב תפיסה דואלית זו של העבודה, אידאליסטית וחומרנית בה בעת, ובהעשותה למוקד של ההווה האישית והקולקטיבית בקיבוץ. קו המחשבה הראשון, שמקורו ברעיונות הציוניים של תחייה לאומית בארץ-ישראל, כלל שלושה רכיבים: רעיון השיבה אל הטבע, האדמה ועבודת הכפיים כאמצעי לריפוי הפרט וכן לריפוי החברה והלאום (א"ד גורדון 1957); רעיון הפרולטריוזציה מרצון והיפוך ה"פירמידה" התעסוקתית, האי-נורמלית, שאפיינה את החברה היהודית המסורתית, במגמה להגביר את הייצור על חשבון השירותים והמסחר (ברוכוב 1955); ורעיון החלוציות, לפיו עבודת הכפיים בחקלאות תסייע לנכס את ארץ-ישראל לעם היהודי. קו מחשבה שני כלל שלושה רעיונות הומניסטיים-מרכסיסטים

המסורתי, אפשר לזהות בתפיסה של צדק חלוקתי שלפיה סיפוק צרכים אישיים ושוויון מלא ככל האפשר בין החברים עדיפים, כבסיסים להענקת תגמולים חומריים, על תגמול הוגני (ראו: Homans 1974) לפי גודל ההשקעה או התרומה של הפרט. עיקרון ההוגנות יושם בקיבוץ המסורתי אך ורק בהקצאה של סמכות לבעלי תפקידים על פי דרישות ספציפיות של אחריות בעמדות עבודה, וכן בהענקת יוקרה לעובדים לפי איכות עבודתם, בלי להתחשב במקום או בסוג העבודה. אי-התניה של מתן תגמולים חומריים בתרומתו של הפרט לרווחת הקהילה ולמטרותיה, הגדירה לאורך זמן את זהותו של הקיבוץ כחברה שוויונית וסייעה בשמירת לכידותה של המערכת השיתופית (בן-דוד 1973). הסדר בסיסי זה החזיק מעמד בעשרות שנים של שינוי חברתי מתמשך עד שהחל להתערער במהלך השינויים המהירים בעקבות ההתדרדרות הכלכלית של קיבוצים רבים מאז שנת 1985.

ואולם, כבר זמן רב קודם לכן הועמדה איתנותו של הסדר זה בסכנה, בשל אי-שוויון מתרחב ביוקרה ובתגמולים "מרחיבי-האני" אחרים הנלווים לסוגי עבודה שונים. הכוונה לתגמולים כמו אפשרויות לפתח ולהפעיל כישורים, למצות יכולות ונטיות, לשלוט בזמן האישי, ולהנות מיתר השפעה, עצמאות, אחריות, ויוזמה בעבודה (הבחנות ראשונות בכיוון זה, ראו: טלמון-גרבר 1970א; Yuchtman 1972). הרציונליזציה של המשק ושל הארגון המוסדי, והחלשת המחויבות לקולקטיב והסולידריות הקהילתית, כרסמו בהדרגה במושג "שוויון ערך העבודה", שביטא בפועל את אי-ההתניה בין התרומה הכלכלית של הפרט לתגמולו הכלכלי. ההערכה השוויונית של העבודה, המתמקדת בסגולות המוסריות של העובד, הבאות לידי ביטוי באופן עבודתו ובתפוקה הכמותית מעבודתו, פינתה בהדרגה מקום להערכה יותר בידולית, המתמקדת בכשרונות העובד ובערך השוק של תוצרי העבודה. שינוי זה בגישה, המלווה בשינוי במושגי צדק החלוקה, הכשיר ברבות הימים את הקרקע לטשטוש הגבולות בין תגמול חומרי ובלתי חומרי והקל על ההכשר שניתן מאוחר יותר לתגמול חומרי בידולי של העבודה.³

במבט סוציולוגי-היסטורי ובגישה הבוחנת את

המשותפים ומבוצעת כהלכה. אל ההערכה השוויונית נלוותה העדפה של המושג הכוללני עבורה הטעון משמעות סמלית, לעומת מושגים יותר ספציפיים כמו עיסוק או מקצוע בעלי משמעות חומרנית, שממש נעדרו מהמילון של הקיבוץ המוקדם יותר.⁵ המונחים 'ג'וב' ו'קריירה' שימשו במובן שלילי בלבד, בכינוי הגנאי ג'ובניק, זה המחפש לו עבודה קלה, וקרייריסט, זה המעדיף קריירה אישית על השירות למען הכלל. סמנטיקה זו שיקפה מציאות של חלוקת עבודה פשוטה במשק חקלאי ברובו ובמערכת מצומצמת של שירותים אישיים וחינוכיים. מציאות זו גם נתנה תוקף להנחה, "כ... כי לבד ממשמעות מעטות, שהצריכו דרגת התמחות גבוהה ונסיון רב, מסוגל היה כל חבר למלא כל תפקיד" (טלמון-גרבר 1970א': 205).

שוויון ערך העבודה, כל עבודה באשר היא, קיבל תימוכין גם מן התביעה ל'עבודה עצמית' - לאוטרכיה קומונלית בשירותי עבודה. ההתנגדות לעבודה שכירה שאבה מהרעיונות של מרכס על עבודה אוטונומית, לא מנוכרת, ועל 'ערך מוסף' בלתי מוצדק המתקבל מניצולם של עובדים שכירים (מרכס ואנגלס 1950). ואין הכוונה רק ל'ערך מוסף' במונחים של כסף, אלא גם ל'ערך מוסף' במונחים של יוקרה ותגמולים אקספרסיביים אחרים, המתקבל לחברים מכך שהעובדים השכירים מועדים לעבוד במקומות העבודה הפחות מושכים ובעבודות היותר פשוטות. בה בעת, היעדרה של עבודה שכירה הגביל התפתחות של הערכה בידולית לעבודות שונות וגם מנע את עלייתה של עילית מנהלים השואבים כוח משליטה על עובדים שכירים. כאשר כל העובדים חולקים מעמד זהה של 'חברי קיבוץ', לא זו בלבד ששוויון ערך העבודה מתקבל בנקל, אלא שהוא נתפס גם כתנאי מוקדם לקיומן של מחויבות משותפת וסולידריות, כמו-גם לשמירה על גבולות הקומונה כנגד החברה החיצונית.⁶

עם זאת, ההערכה השוויונית התקיימה אך ורק ביחוס יוקרה לסוגים של עבודה, אך לא בהענקתה לעובדים כ'מבצעים' (performers). ההתנהגות בעבודה ואופן ביצועה - 'מוסר העבודה' - היתה אמת-מידה ראשית להערכה וליחס של כבוד.

הקשורים אהדדי: האידיאה של הומו פאבר, האדם המגשים את עצמו באמצעות העבודה; רעיון העבודה העצמית, הבלתי-מנוכרת, המשוחררת מבקרה חיצונית; והרעיון של שוויון ערך העבודה באשר היא (Marx 1959).

תרכובת רעיונית זו, לא תמיד מודעת לחברי הקיבוץ עצמם, הציבה את העבודה במוקד הווייתו של הקיבוץ והעניקה לה משמעות סמלית, מעין-דתית ופולחנית - "פולחן העבודה" (לנדסהוט 1944). ההגשמה העצמית שבמרכזה היא אמנם אינדיווידואליסטית מצד המחויבות הנדרשת מהפרט, אך מתממשת בהשגת המשימות הקולקטיביות (ברזל 1984). מרכזיותה של העבודה ניזונה לא פחות גם מקשיי הקיום בארץ ישראל שלפני הקמת המדינה ובשנותיה הראשונות, מהשאיפה להוכיח את חיוניותה הכלכלית של הקומונה למול חסידי האינטרס הפרטי והמשק המשפחתי בתנועה הציונית, ומן הצורך ליצור משאבים לשם ביצוע משימות השליחות החברתית והלאומית. צרכים מכשיריים אלה גרמו לשילוב מרכיב רציונלי של יעילות בתחום העבודה.

בהתאם לכך, נתפס הקיבוץ בעיני חבריו ובעיני אחרים בראש וראשונה כקולקטיב של עובדים, בעיקר בעבודת כפיים. ואכן, סביב העבודה המשותפת נארגה הרקמה החברתית של הקהילה: יום עבודה ארוך ב'ענפים', שהיוו גם קבוצות חברתיות ראשוניות, תפס את מרב יומו של הפרט מנעוריו ועד מעבר לגיל הפרישה המקובל, עם ימי חופשה ספורים בלבד (Leviatan 1980a); "סידור העבודה" בערבו של היום, בדיון משותף של צוות הענף, היווה אף הוא מוקד חשוב של מפגש חברתי; ענייני עבודה היו נושא ראשי במערכת קבלת החלטות המשותפת, בוועדות ובאסיפת החברים; חגי הקהילה נקשרו בהוויית העבודה שגם הרוותה שדות אחרים של היצירה התרבותית; והחינוך לעבודה עמד במרכז חינוכם של הילדים, כאידאל חינוכי וכהתנסות ממשית.⁴

אפיונים קולקטיביסטיים אלה של העבודה התמוגו עם השוויונות השיתופית בביסוס התפיסה של שוויון הערך של כל עבודה, כל עוד היא משרתת את הצרכים

השוויונית. בידול זה התגלם במתן יוקרה גדולה יותר לייצור (הכנסה), עבודת גברים ברובה, מאשר לשירותים (צריכה), נחלתן של הנשים (טלמון-גרבר 1970ג'; Tiger & Shepher 1975).⁷ ערכה הסמלי של העבודה החקלאית, היצרנית, וכן הדבקות בערך ההסתפקות במועט (טלמון-גרבר וסטוף 1960), שהמעטה בחשיבות הצריכה והשירותים האישיים, הקנו להבחנה זו הכשר מעין אידאולוגי.

הממד המכשירי בכלכלת הקיבוץ זכה להדגשה במהלך שנות ה-50 של המאה שחלפה. הגשמת החזון הציוני בהקמתה של מדינת ישראל חיזקה את המכוונות החומרנית ואת הגישה הקפיטליסטית בחברה הישראלית על חשבון הדגשים האוטופיים והשוויוניים. היוקרה הכרוכה בעוצמה פוליטית, בעמדה ביורוקרטית, במעמד כלכלי ובחינוך גבוה, החלה עולה על היוקרה הנובעת מביצוע משימות התנדבות 'חלוציות' המזוהות עם חיי הקיבוץ (אייזנשטדט 1967; הורוביץ וליסק 1990). משאיבדו את תפקידם החשוב בתהליך בניית האומה, בהתיישבות, בהגנת המפעל הציוני, בארגון העלייה ובקליטתה, ובעיצוב חברה חדשה וצודקת, נטו התנועה הקיבוצית וגם חברי הקיבוץ כפרטים להתרכז במרוב של יעדי ייצור (Near; Rayman 1981). עדיין דבקים באתוס השירות לאומה, נרתמו לפעילות משקית שהוצגה כנועדה להגדיל את ייצור המזון עבור העלייה ההמונית ולחזק את בסיסה הכלכלי של המדינה שזה עתה נולדה. הצמיחה הכלכלית שימשה גם יעד שהיה אפשר להבנות סביבו מחדש תחושה של שותפות, של גאוות יחידה, ושל אמונה ביכולת הקיום של הקיבוץ לאורך זמן. הגדלת הייצור הלמה גם את הדרישה הגוברת להעלות את הרווחה החומרית בחיי הקהילה והפרט.⁸

כמה וכמה התפתחויות במבנה חברתי של הקיבוץ ניכרו לעין כבר בשנות ה-50 והואצו בשנות ה-60:

1. גידול תוך גיוון דמוגרפי; 2. צמיחה והסתעפות כלכלית; 3. התפתחות טכנולוגית; 4. מיסוד ארגוני; 5. הגברת החליפין עם החברה החיצונית; 6. עלייה ברמת החיים והתחזקות של מכוונות צרכנית; 7. חיזוק המשפחה והפרט מול הקולקטיב; ומעל הכול, 8. ירידת משקלה של האידאולוגיה בהכוונת החיים האישיים והשיתופיים כאחד.

דעת הקהל של הקבוצה שוקדת על כך, שהשאיפה להיות פועל טוב לא תפוג לעולם. יחסה של הקבוצה ליחיד תלוי בעיקר בזה, אם יצא לו שם של פועל טוב... המקום שהיחיד תופס בקבוצה, משקל אישיותו, יחס הכבוד שהוא זוכה לו, מידת ההתחשבות בדעותיו ורצונו - הם מעין פרס הניתן לפועל החרוץ. (לנדסהוט 1944: 63).

קרוב לוודאי שהאידאל החשוב ביותר שעליו מתבססת התרבות הקיבוצית בכללותה, הוא מה שניתן לכנות הערך המוסרי של העבודה (Spiro 1956: 11).

ההיעדרות מהעבודה, אף מטעמים מוצדקים, יש בה כדי לגרום הרגשת אי-נוחות ואשמה; חבר המשתמט מחובת העבודה צפוי לביקורת חמורה. חבר עצל או לא-יוצא, גם אם נתברך בהישגים ובמעלות בתחומים אחרים, לא ישיג מעמד בטוח בחברה. מעמדו של חבר בקיבוץ נקבע בראש ובראשונה על-ידי מסירותו לעבודה ועל-ידי הצטיינותו בביצועה, וכל העוסק בעבודה גופנית בענפי המשק החקלאי זוכה ליוקרה הגבוהה ביותר (טלמון-גרבר 1970ד': 194).

בחברה שטיפחה את הערך "מכל אחד לפי יכולתו, לכל אחד לפי צרכיו" וניתקה את התגמול החומרי מהתרומה הכלכלית, ההתנהגות האישית בעבודה נעשתה לבסיס עיקרי להערכה חברתית. לנדסהוט (1944: 63) אמנם סבר, כי "ההתענינות הרבה שהכל מגלים כלפי הישגי העבודה ופריונה - היא בלי ספק בעלת חשיבות כלכלית גדולה ביותר ומשום כך נעשה פה מיותר בהחלט פיקוח מיוחד על העבודה הנהוג והנחוץ בכל האחוזות הפרטיות הגדולות". עם זאת, יש מקום לחשוב כי הענקה בידולית של יוקרה לעובדים שימשה גם מכשיר של בקרה בהנעת עובדים להתאמץ ולעבוד קשה יותר, מעין שווה-ערך פונקציונלי לתגמול כספי מבודל.

צמיחה ורציונליזציה

המשמעות הכפולה של העבודה, סמלית ומכשירית כאחד, טעונה יסוד של מתח בהערכת העבודה כבר מראשיתו של הקיבוץ. המרכיב הסמלי אכן סייע לבסס את רעיון שוויון ערך העבודה ולמקד את ההערכה על העובד ולא על סוג העבודה. ברם, חשיבותו הגוברת של ההיבט המכשירי במשק ובחברה שזרה חוט של בידול ברקמת ההערכה

ממשלות מפלגת העבודה וביתר שאת של ממשלות הליכוד, איינה בהדרגה את המעטפת הפיננסית התומכת בקיבוצים.

לתפקידן הפוחת והולך של האידאות בהנחיית הפעילות האישית והקולקטיבית היו תוצאות חשובות. ראשית, החלשת האידאולוגיה החלישה את נכונות החברים לוותר על מימוש נטיות ורצונות אישיים למען מטרות משותפות, שהגדרתן אף היא החלה מתעמעמת. שנית, היא הקלה על הגמשת המגבלות על הזרימה החופשית של משאבים בין "שווקים" שונים. תחילה, בין שווקים פנימיים, למשל, בין ייצור וצריכה, מה שהקל על הפניית משאבים רבים יותר להעלאת רמת החיים (Near 1995). בהמשך, הוקלה גם זרימת משאבים בין שווקים בתוך הקיבוץ ובין אלה שמחוץ לו, וכך יכלו ממלאי תפקידים ניהוליים לסלול לעצמם דרך למשרות ניהול יוקרתיות מחוץ לקיבוץ. כל אלה, הגבירו את חשיבותם של משאבים נזילים יותר, כמו כסף וכישרון, העשויים לשמש הן את הקולקטיב והן את הפרט כאמצעי חליפין במגוון שווקים.

למול האידאולוגיה הנחלשת, גבר לחצם של נהלני המשק, המונחים יותר ויותר על-ידי שיקולים כלכליים צרופים, להכניס עבודה שכירה בענפי הייצור המתפתחים, במיוחד במפעלי התעשייה המתרבים (הלמן 1985; Simons & Vallier 1962; Ingram 1997; Rosner & Tannenbaum 1987). במידה זו או אחרת של הסתייגות, השלימו גם החברים מן השורה עם העבודה השכירה; אם מתוך הבנה שהסביבה העסקית שבה פועל עתה המשק הקיבוצי דורשת ניצול יעיל יותר של אמצעי הייצור, ואם מתוך הכרה כי הכנסת עובדים שכירים מאפשרת להם להמיר עבודות שגרה מייגעות בתפקידים יותר נוחים ומעניינים. התרכזותם של השכירים בעבודות הפשוטות וייצוג-יתר של חברי הקיבוץ בעבודות שיש בהן מימוש עצמי מקצועי הבליטו הבדלי סטטוס של סוגי העבודה השונים.

ירידה בלכידות השיתופית - תולדה נוספת של הבידול המוסדי ושל המעבר מחלוקת עבודה 'מכנית' ל'אורגנית' יותר - חברה להתרופפות הבקרה האידאולוגית בכרסום יעילותו של הפיקוח החברתי

ההתרחבות הדמוגרפית עם ריבוי הבנים הבוגרים שהצטרפו כחברים לקיבוץ, והצמיחה והגיוון הכלכלי שחברו להתפתחות הטכנולוגית, הביאו להשתכללות מוסדית. תחומי פעולה כמו ייצור, צריכה, קבלת החלטות, חיי משפחה, חינוך, ותרבות ופנאי, שהיו שלובים זה בזה, התבדלו בהדרגה לכדי מערכות פעילות נפרדות. בצמוד לכך, הועמקה והתייצבה חלוקת העבודה ועימה ההתמקצעות התפקידית, ועלו אוריינטציות ואינטרסים שהם תלויי-תחום פעילות, כלומר מכוונים במיוחד לפעילויות בתחומים אלה ומכוונים על ידן.

ביסודו של דבר, זהו תהליך של רציונליזציה, או "חילון", של המבנה החברתי, במהלכו תחומים שונים של פעילות חברתית נעשים עצמאיים ומשתחררים משליטתה של מערכת ערכים עליונה חובקת-כל. במקום הכוונה אידאולוגית כוללת, נעשית הפעילות האישית והחברתית מונחית יותר ויותר על-ידי ערכים סגוליים לתחום הפעולה, המתבררים כעולים בקנה אחד עם צרכי התפקוד המהותיים של כל תחום ותחום ועם הצרכים הייחודיים של האנשים המעורבים בו (Weber 1947; Kalberg 1980; 1958b). עצמאות גוברת של המערכות הפונקציונליות מגבירה גם את העצמאות האישית של הפרטים המעורבים בהן ומותירה לרצונות ולאינטרסים של הפרט לשחק תפקיד גדול יותר בהנעת שינויים חברתיים.⁹

החלשת הממד הרעיוני בפעילות הקיבוץ הושפעה לא-מעט מקבלת בני הדור השני לחברות בקיבוצים היותר ותיקים, ומכניסתם גם לעמדות מפתח ניהוליות. הצעירים שבגרו אל תוך הקיבוץ המתמסד לאחר הקמת המדינה, ולא חושלו, כהוריהם, בכור המצרף החברתי והרעיוני של "העדה" בתנועת הנוער החלוצית, גילו מלכתחילה מכוונות פרגמטית יותר ונכונות רבה יותר ל"חדשנות" חברתית מאשר דור המייסדים (שראל 1960; כהן ורוזנר 1971; כהנא 1975).¹⁰ שדה הולם לביטוי נטיותיהם אלה, ואף לפיתוחן, נמצא לצעירים במיוחד בתחום המשקי-כלכלי, שבמהותו ניתן יותר לרציונליזציה מאשר תחומי תפקוד "חברתיים". בתחום המשק גם נדרשה מידה רבה יותר של רציונליזציה עסקית כאשר מדיניות הליברליזציה בכלכלת ישראל, תחילה של

יותר ולבחירה אישית בתחום הצריכה, חשפה את הצרכן הקיבוצי לשוק החיצוני; דרישה גוברת לחינוך גבוה הביאה חברי קיבוץ רבים אל האוניברסיטאות; החתירה להשיג עבודה על-פי העדפה אישית הגדילה את מספר החברים העובדים מחוץ לקיבוץ; בחירה חופשית של עיתונים והכנסת מקלטי טלוויזיה לבתי החברים הגדילה את חשיפתם לתקשורת הארצית; צמצום פעילות תרבותית אותנטית וגיוון ההעדפות התרבותיות עשו את הפרט לצרכן בשוק הבידור הכללי; צינון הלהט האידאולוגי והטרונגניזציה פוליטית הגבירו את המעורבות האישית הישירה בפוליטיקה הלאומית.

הקשרים המתהדקים עם שווקים חיצוניים התעצמו בשל התיעוש המואץ של משק הקיבוץ (Barkai 1977; Don 1977). הדמיון הבין-קיבוצי בענפי החקלאות אפשר שיתוף-פעולה ניכר בין קיבוצים במחקר ופיתוח, בייצור, בעיבוד התוצרת ובשיווקה, וסייע בכך לבדוד את חברי הענפים החקלאיים מן השווקים החיצוניים. לעומת זאת מפעלי התעשייה, שלכל אחד מהם טכנולוגיה ואופן ייצור ייחודיים, מראשיתם השתלבו ישירות בשווקים החיצוניים וזאת לאורך התהליך התעשייתי כולו, הכולל יזמות, מימון, רכישת ידע, גיוס עובדים, הכשרה מקצועית, אספקת חומרי גלם ושיווק. התחרות בין מפעלים דומים בקיבוצים שונים היתה כרוכה בצורת התפתחות זו, בניגוד לשיתוף הפעולה הבין-קיבוצי שאפיין את הענפים החקלאיים.¹¹

הזיקה החזקה יותר לשווקים החיצוניים הביאה אל קדמת הבמה את התמחור הכלכלי.

בעבר, שיקולים כלכליים כמעט נזנחו לטובת העניין בכמויות הייצור המוחשי - כך וכך טונות של חיטה, ליטרים של חלב וכדומה, בלי להתייחס לערך השוק של כל מוצר. עתה, הערכת הצלחתו הכלכלית של ענף הייצור הייתה למוקד העניין. שיטות אובייקטיביות של חישובים כלכליים, כגון תמחור ותחשיבי עלות-תועלת, נעשו למכשירים שימושיים ביותר (Cohen 1966: 9).

התיעוש חולל שינויים במבנה החברתי של העבודה ותרם להנמכת הגדרות שבין הקיבוץ לחברה החיצונית. חלוקת העבודה, האופקית והאנכית כאחד

הרלציוני (relational control) הנשען על דעת-קהל בקבוצה חברתית הדוקה וחדורת אמונה. בכך נפגם כוחה של ההענקה הבידולית של היוקרה לעובדים על-פי התנהגותם בעבודה מלשמש מנגנון יעיל להניע אנשים למכסם את ביצועי עבודתם ועלה צורך במנגנוני פיקוח אובייקטיביים יותר המכוונים לבחון את תוצאות העבודה יותר מאשר את דרך ביצועה.

לתמורות פנימיות אלו התלוותה השתלבות הולכת וגוברת של הקיבוץ בחברה החיצונית. חבר הקיבוץ בודד בעבר מן השווקים החיצוניים באמצעות מערכת משוכללת של אוטוריקה "קיבוצית" שכללה הסדרים מקומיים (קהילתיים), אזוריים (שיתוף-פעולה עם קיבוצים שכנים) וכל-ארציים (של כלל התנועה הקיבוצית). מערכת משותפת של צריכה סיפקה את רוב מחסורו של הפרט; ההיזקות לשוק העבודה הארצי צומצמה במערכת משותפת של תעסוקה שהושלמה במשרות במפעלים קיבוציים אזוריים, במרכזי התנועות הקיבוציות, ובמגוון תפקידים "בשליחות התנועה" בהסתדרות העובדים הכללית, בהסתדרות הציונית, ובשירות הממשלתי; מערכת קיבוצית של בתי-ספר תיכוניים אזוריים, מכללות למורים, מכללות להכשרה מקצועית, וסמינרים לחינוך רעיוני, צמצמה את הפנייה למוסדות חינוך חיצוניים; מגוון של עיתונים יומיים, שבועונים וירחונים "תנועתיים" צמצמו את החשיפה לתקשורת הארצית הכתובה; גופים פוליטיים של התנועה הקיבוצית תווכו במידה רבה את השתתפותו של הפרט בפוליטיקה הלאומית; והחשוב מכל לענייננו - רשת משוכללת של מפעלים אזוריים, ארגוני קניות, מכשירים פיננסיים, גופים לאספקת חומרי גלם, וסוכנויות שיווק אפשרו לחבר להתמקד בעבודתו בקיבוץ, כמעט ללא מעורבות בשווקים החיצוניים.

הסדרים שומרי-גבולות אלה סייעו לקיים את הקיבוצים כאיים של כלכלה שיתופית ושוויונית בתוך כלכלת שוק של קפיטליזם מתפתח בחברה המקיפה את הקיבוץ, כאשר התיווך בין הכלכלה הפנימית והחיצונית מופקד בידי קבוצה קטנה יחסית של ממלאי תפקידים מרכזיים. אלא שתהליך הרציונליזציה, המשולב בהעצמת הפרט ובמתן דרוו לרצונותיו, כרסם בהדרגה בעילותם של הסדרים אלה (Shepher 1980). השאיפה לרמת חיים גבוהה

רציונלי ושל אינטרס כלכלי שלא תמיד עלה בקנה אחד עם האינטרס הקולקטיבי.

התפתחויות אלו השפיעו על הערכת העבודה. מתחילת שנות ה-60 של המאה שחלפה נעשתה הערכת העבודה יותר ויותר בידולית. בנוסף לבידול היוקרה המסורתית שבין העבודה בייצור (לרוב עבודת גברים) והעבודה בשירותים (לרוב עבודת נשים), מתבדלת הערכת העבודה בשני ממדים נוספים. בתחילה, בתחום העבודות היצרניות, לפי התרומה הכלכלית של העבודה (הענף) לקולקטיב; ובהמשך, מעבר להבחנה ייצור-שירות, עולה נטייה להחשיב יותר עבודה הדורשת יכולות שכליות מאשר עבודת כפיים גרידא. מאמרים בכתבי-עת של הקיבוץ עמדו על המגמות הללו כבר באמצע שנות ה-60, אולם ראיות מחקריות ראשוניות התקבלו רק בתחילת שנות ה-70.¹²

חברי הקיבוץ החלו מגלים עמדה פרגמטית נטולת-אידאולוגיה כלפי העבודה. מחקרים בנושא תמריצי עבודה הצביעו על החשיבות המיוחסת לתגמולים של מימוש עצמי אינדיווידואליסטי,¹³ ואילו עבודה קשה חדלה לשמש כמקור עיקרי להשגת יוקרה (מקורב 1971; רונן 1978). מחקר שנערך ב-1969 בקרב בני הדור השני בקיבוץ חשף שאיפה של צעירים רבים לעבור מחקלאות לעבודה בתעשייה, וכן מעבודה לא מיומנת לעבודה מקצועית וניהולית (רוזנר ואחרים 1978). על העדפתן של עבודות צווארון לבן על-פני עבודת כפיים אפשר היה ללמוד גם משינוי היחס כלפי החינוך הגבוה: מתחילת שנות ה-70 ואילך, פנו יותר ויותר חברי קיבוץ ללמוד באוניברסיטאות (נוי 1977; גמסון 1977).¹⁴ העיסוק הרב של המחקר החברתי הקיבוצי בשנות ה-70 ובשנות ה-80 ב"איכות חיי העבודה" ובסביבה "הסוציו-טכנית" של העבודה שיקף גם כן את העניין הגובר במימוש העצמי ובסיפוק האישי של החבר מעבודתו (שלחב 1988; Chems 1982).

מחקר בסוף שנות ה-70 הראה שהיוקרה התעסוקתית בקיבוץ היא כבר בבירור בידולית, אם כי הרבה יותר שוויונית מזו הרווחת בחברה הישראלית. בראש הסולם דורגו תפקידי הניהול בקיבוץ: מרכז משק, מזכיר קיבוץ, גזבר, ומנהל מפעל. בדרג השני מוקמו

(כלומר, בין סוגים ורמות של התמחות), במפעל התעשייתי, או אפילו במחלקה יחידה בתוכו, הינה מורכבת יותר מאשר בענף או בצוות חקלאי (רוזנר 1971). זאת במיוחד במפעלים המצוידים בטכנולוגיה מתקדמת. תהליך העבודה במפעל מבוקר יותר, מפוצל למחלקות ומתמחה יותר, ולכן יכולתם של העובדים לסייע איש לרעהו ולהחליף תפקידים ועמדות פחותה יותר. בו בזמן, תפקידי הניהול של תיאום, ויסות, פיקוח, וחשבות הייצור, חשובים יותר בתעשייה מאשר בחקלאות, במיוחד עם גבור משקלה של העבודה השכירה במפעל. אין פלא לכן, שהמושגים הספיציפיים עיסוק או מקצוע החלו עולים בחשיבותם בקיבוצים המתועשים לעומת המושג עבודה הערטילאי יותר, שרווח מקודם. במקביל לכך, עלתה חשיבות יכולתו המקצועית של העובד ושל ביצועיו בהשוואה להתנהגותו המוסרית בעבודה. באורח דומה, הסטטוס של המשרה בהיררכיה הארגונית של המפעל התעשייתי נעשה גלוי יותר לעין.

תהליך הרציונליזציה לא הוגבל רק לתחום הייצור, אלא השפיע גם על הצריכה. החליפין המתעצמים עם החברה החיצונית והתפוגגות הקודים של חיים פשוטים וצנועים הפכו את רמת החיים של המשפחה הישראלית מהמעמד הבינוני למודל התייחסות נשאף עבור המשפחה בקיבוץ. כתוצאה מכך, גברה המוכנות, ואף הדרישה, להפנות חלק גדול יותר של המשאבים לתחום הצריכה הקולקטיבית, ואחר-כך גם לצריכה האישית. מנקודת מבטו של החבר, הנושא המונח על כף המאזניים לא היה רק כמות המשאבים המופנים מן הייצור לצריכה, אלא גם השימוש הרציונלי במשאבים הללו למען תועלתו האישית. בתמיכתם של כלכלני הקיבוץ הצעירים, בוגרי אוניברסיטאות ומכללות, הרעיון של מרוב התועלת באמצעות הגדלת אפשרויות הבחירה של הצרכן תורגם עד מהרה לדרישה להמיר את החלוקה בעין של המצרכים בכסף. המרה זו שתוחמה תחילה בתוך קבוצות מצרכים כמו מזון, ביגוד או ריהוט, נהפכה בחלוף הזמן ל"יתקציב כולל" - סכום כסף שהחבר או המשפחה יכולים לעשות בו כראות עיניהם (Gluck 1998). המעבר לתקציב כולל הצטרף לגורמים אחרים בחיזוק מעמד המשפחה בקיבוץ והכניס לשגרת חייה מרכיב חדש של חישוב כלכלי

החברתית של העבודה. מנקודת הראות הקולקטיבית, התחולל מעתק מתפיסת העבודה כתכלית בפני עצמה, לראייתה כאמצעי להשגת מטרת חומריות. מנקודת מבטו של הפרט, התחולל מעתק מהתייחסות לעבודה כמשרתת בעיקר מטרת שיתופיות, לתפיסתה כאמצעי למימוש עצמי. באורח פרדוקסלי התפתחה גישה חומרנית יותר אל העבודה במישור השיתופי - במודעות גדולה יותר לקשר שבין ההכנסה הקולקטיבית לרמת החיים האישית והקולקטיבית - בעוד התפיסה הבלתי חומרנית השתמרה במישור האישי, אף שחלו בה שינויים. עקב הניתוק שבין העבודה לתגמול הכלכלי האישי עברה, פורש המימוש העצמי באמצעות העבודה יותר ויותר כמימוש של צרכים אישיים, לרוב צרכים לא חומריים, במקום תרומה להשגת מטרת שיתופיות, בדרך כלל מטרת חומריות. בשלב זה של התפתחות הקיבוץ, הניתוק שבין התרומה החומרית של הפרט לתגמולו החומרי רק הגביר מתח בין תפיסת צרכי הכלל לתפיסת צרכי הפרט ותרם בכך להתפתחות של אנומיה חברתית בתחום העבודה. ברבות הימים היו לאנומיה זו השלכות קשות על רווחיותו של המשק הקיבוצי.

תפיסת העבודה כמטרה בפני עצמה היתה כרוכה בהתייחסות פרטנית אל אישיות העובד ובהערכת תכונות מוסריות "עממיות", כגון מסירות, חריצות, התמדה והתאמצות, שקשה להעריך במדויק. לעומתה, תפיסת העבודה כמכשיר מובילה להתייחסות ספציפית ואובייקטיבית יותר אל העובד וליתר הערכה של סגולות אליטיסטיות כגון ידע, מיומנות ומומחיות - התלויות ברובן בכשרונו של האדם. התפיסה הראשונה מתמקדת בתהליך העבודה, דהיינו בתשומה של העובד, ואילו השנייה מתרכזת בתפוקה שלו. ראיית העבודה כאמצעי למימוש עצמי, גם מדגישה את חשיבותו של סוג העבודה כקשר למימושן של יכולות אישיות, ומכאן - את חשיבותן של הסגולות האנושיות האליטיסטיות יותר.

הדגשת החשיבות המכשירית של העבודה על חשבון משמעותה הסימבולית, מבטאת תפיסות משתנות של צדק חלוקתי בתגמול העבודה. מאחר ששינויים בצדק החלוקתי בקיבוץ טרם זכו לתיעוד אמפירי,

תפקידים פרופסיונליים ומעין-פרופסיונליים, בכלל זה מורים, שלמילוי תפקידם נדרש חינוך גבוה או הכשרה מיוחדת. מתחתם ניצבו רכזי ענפים חקלאיים ורכזי העבודה של הקיבוץ, ואחריהם - עובדים מיומנים בחקלאות ובתעשייה וכן מטפלות בבתי-ילדים. בתחתית הסולם נמצאו עובדים מקצועיים-למחצה בחקלאות ובתעשייה, עובדי משרד, ועובדים בענפי השירותים בתחומי המזון והביגוד (אדר 1981). סדר זה הצביע על מתן העדפה למשרות המשלבות מיומנויות ניהול, השפעה חברתית, והזדמנויות למימוש יכולות שכליות, עם תרומה לרווחת הכלל. משרות המצריכות כשרונות שכליים, אך אינן נוגעות ישירות לטובת הכלל, דורגו שניות במעלה. עבודות כפיים הופיעו בתחתית סולם היוקרה.

ההערכה הגבוהה יותר שהוענקה לייצור לעומת השירותים, נמשכה לתוך שנות ה-70 וה-80 (מקורב 1971). במחקר על הסטטוס של תחומי עבודה שונים בקיבוצים (שהתעלם מתפקידים מנהליים בתוך הקיבוץ וממשרות מחוצה לו), זכתה החקלאות לניקוד שבין 7.9 ל-6.3 מתוך 10, התעשייה קיבלה 7.0, ההוראה 4.8, שירותי ייצור 4.4, שירותי צריכה 3.6 עד 2.7 (בן-רפאל 1986). חרף תפקידו ההולך ופוחת של הממד האידיאולוגי בהערכת העבודה, הבדלי הסטטוס הישנים שבין עבודת הייצור לעבודה בשירותים נותרו בעינם. שלושה גורמים עשויים להסביר הבדלי סטטוס אלה. ראשית, חשיבותה הגוברת של העבודה התורמת ישירות להגדלת המקורות הכספיים, בניגוד לעבודה התורמת רק בעקיפין להכנסות הקיבוץ, בהחליפה שירותים שהיה צריך לקנות מבחוץ. שנית, המודעות הגוברת לערך השוק הנמוך של העבודה בשירותים הללו לעומת עלות ייצורם במונחי "מחיר יום עבודה" בקיבוץ, כלומר עלות המחיה בקיבוץ, הגבוהה מיוקר המחיה הממוצע בישראל.¹⁵ ושלישית, טכנולוגיה מתקדמת יושמה מוקדם ומהר יותר בחקלאות ובתעשייה מאשר בשירותים והפכה ברבות הזמן את עבודת הייצור לקלה יותר ומספקת יותר הזדמנויות להתמחות ולקידום אישי.

מענק בבסיסי הצדק החלוקתי

השינויים שתוארו לעיל הניעו מעתקים בתפיסה

לכידה, מונחית מטרה. באורח דומה, התפוקה תלויה יותר מן התשומה ביכולת לשקול גורמים סביבתיים, כמו מימון ומגבלות שיווק. יכולות ארגוניות אלה מתפלגות בצורה פחות שוויונית בכל קבוצה אנושית מאשר תכונות תלויות-מוטיבציה, ולכן גם הערכתן הינה בידולית יותר.

שנית, כאשר מתמקדים בתשומות, העבודה מוערכת בעיקר בהתאם לאמות-מידה מוסריות, כי התנהגות בעבודה, עד כמה להתאמץ ולהתמיד, נתפסת כנשלטת על-ידי כוח הרצון האישי. מכאן נובעת הערכה יותר שוויונית, לא רק בשל הקריטריונים העמומים והאיכותיים המשמשים בהערכה, אלא גם בשל גורמים אישיים סובייקטיביים ותלויי הקשר, המשפיעים על ההערכה. לעומת זאת, כאשר מקדישים תשומת-לב לתפוקות (אם על-פי הכמות ואם על-פי ערך השוק) וכן לתנאים המוקדמים המסוימים להפקתן, נעשית ההערכה מוגדרת וכמותית יותר, ומכאן גם בידולית יותר.

באורח דומה, תשומות תלויות-מוטיבציה זוכות להערכה יותר שוויונית מתשומות תלויות-כישרון. שתי סיבות לכך: ראשית, תשומות תלויות-כישרון נדירות יותר והתפלגותן פחות אחידה יחסית; שנית, השונות הבין-עיסוקית בדרישות לתשומות תלויות-כישרון גדולה יותר. בתחושה הסובייקטיבית, תגמול בידולי של תשומות תלויות-מוטיבציה עשוי להניב פחות תחושות של קיפוח יחסי, בשל האמונה האינטואיטיבית שהמוטיבציה היא עניין רצוני. אני יכול להגדיל את התגמולים שלי בכך שאגדיל את מאמציי, ואם אינני עושה זאת הרי שזו אשמתי בלבד, ואולם אין ביכולתי לשנות את כשרונותי. בדומה לכך, תגמול של תפוקות לפי כמותן, ולא על-פי ערך השוק שלהן, נתפס כשוויוני יותר, כי יכולת הפרט לשלוט בכמויות גבוהה מיכולתו להשפיע על המערכת הרב-גורמית של השוק.

ולבסוף, העתקת המוקד מן העבודה אל העיסוק מבדלת את ההערכה, כי השונות הבין-עיסוקית של התפוקות בדרך כלל גדולה יותר מן השונות התוך-עיסוקית של התשומות, במיוחד כאשר בוחנים את התפוקות על-פי ערכן בשוק.

הרי שהניתוח שלהלן יהיה תיאורטי בעיקרו. הן תשומות והן תפוקות יכולות לשמש בסיס לתגמול הוגני (equitarian) של העבודה. אשר לתשומות, אפשר להבחין בין תשומות תלויות-מוטיבציה, כדוגמת המאמץ, לבין תשומות תלויות-כישרון, כדוגמת יכולת הארגון. באורח דומה, אפשר להעריך תפוקה על-פי כמות יחידות התוצרת ואפשר להעריכה במונחים של חליפין או על-פי ערך שוק של התוצרת, דהיינו במונחים של כסף. בתהליך הרציונליזציה בקיבוץ, הועתק מוקד הערכת העבודה מן התשומות לתפוקות. יתרה מזאת, בו בזמן הסתמנו גם מעתקים בהערכת התשומות והתפוקות כאחד. בצד התשומה חל מעתק מהתייחסות לתשומות תלויות-מוטיבציה לעבר החשבת תשומות תלויות-כישרון, ואילו בצד התפוקה קרה מעתק מספירת כמויות לבחינת ערך השוק של המוצר (איור 1).

תשומה -----< תפוקה

תלויות-מוטיבציה < תלויות-כישרון < כמות < ערך שוק

איור 1: מעתק בסיסים של הערכת העבודה בקיבוץ

עם גבור החשיבות המוענקת לתוצאת העבודה במונחים של כסף, הועתק מוקד ההערכה של העבודה מההתנהגות בעבודה אל סוג העבודה, כלומר לעיסוק או למקצוע. אם בעבר, להיות "חבר קיבוץ" (בהתעלמות מעיסוק) היה "כרטיס הביקור" של הפרט, עתה העיסוק המסוים, או המקצוע, נעשה למרכיב עיקרי בזהות האישית. עם עליית טיב או סוג העיסוק אל קדמת הבמה על חשבון טיב העובד והעבודה, הערכת העבודה נעשית גם יותר אובייקטיבית ופחות אישית.

נוכח מעתקים אלה, הערכת העבודה נעשתה פחות שוויונית מבחינה אובייקטיבית וגם מבחינת תפיסות סובייקטיביות של קיפוח יחסי. אפשר להציע לכך מספר הסברים. ראשית, "תשומה" אפשר לתפוס כסדרה של התנהגויות ותכונות שהחיבור ביניהן רופף (עם אפשרות להמרה בין תשומות תלויות-מוטיבציה, לבין תשומות תלויות-כישרון), בעוד התפוקה תלויה ביכולת לתאם סדרה של תשומות, ולעתים, גם לתאם צוות עובדים, לכלל מערכת

התפוגגות השיתוף והשוויון

שינויים ניכרים אלה במבנה החברתי ובתפיסה האישית של העבודה הואצו בעקבות המשבר הכספי העמוק שפקד את התנועה הקיבוצית החל מסוף שנת 1985 ואשר קיבוצים רבים טרם התאוששו ממנו (רוזוליו 1999: פרקים 10-13). ההדרדרות הכלכלית השתלבה בהחלשה המתמשכת של הממד הרעיוני בחיי הקיבוץ, בסחף הנמשך בהיקף ובאיכות של השיתופיות, ובהתחזקות מגמות האינדיווידואליזם, והובילה ל"קפיצת קוואנטים" בהתפוגגות השיתוף והשוויון בכל תחומי החיים, ובכלל זה בתחום העבודה (הראל 1993: 16).

נושאי תפקידים רבים בתנועה הקיבוצית הזדרזו לתלות את האשם להתמוטטות הכלכלה של קיבוצים כה רבים במדיניות שנקטה הממשלה לייצוב האינפלציה הזדהרת ובשיעורי הריבית "הרצחנית" של הבנקים. אלא שעד מהירה הראו כלכלנים שהשינוי במדיניות המוניטרית שימש רק זרז בעוד הסיבה העיקרית למפולת נעוצה במבני הייצור והצריכה השיתופיים הלא-יעילים (Don 1998). השקעות גדולות בתעשייה ובשיכון, חלקן בשל המעבר להלנת הילדים בדירת המשפחה, לא אוזנו על-ידי הון עצמי ברמה סבירה, ואילו רמת הצריכה הגבוהה לא נתמכה בהכנסה שוטפת תואמת. תפקיד מפתח בפיגור היחסי של התוצר הגולמי לנפש ושל ההכנסה הפנויה והחיסכון של הקיבוצים, יוחס לחוסר היעילות במערכת העבודה. שיעור נמוך של עבודה מחוללת הכנסה (בערך 0.8 עד 1.0 "משכורת" לכל משפחה קיבוצית, כנגד 1.7 משכורות בממוצע למשפחה יהודית (לא חרדית) בישראל ושיעור גבוה של אבטלה סמויה, לעומת כמות גדולה של עבודה המושקעת בשירותים אישיים ובחינוך ("משולמת" עם זאת במחירי רמת הצריכה של העשירון השביעי-שמיני במדינה - רמת הצריכה הרווחת בקיבוצים), מילאו תפקיד מכריע במשבר הכלכלי (זוסמן ואחרים 1990; רוזוליו 1999: פרק 10; Kroll & Pollovin 1997).

המשבר הכספי העניק חשיבות מכרעת יותר מתמיד להגברת היעילות הכלכלית של העבודה. מלכתחילה, נשמעה תביעה כפולה: להגברת האחריות האישית לפרנסה, ולהתייעלות ארגונית. בהתאם לכך הסתמנו

במאמצי הייעול במערך העבודה מספר כיוונים, שכולם התאפיינו בשבירת מוסכמות רעיוניות ומוסדיות.¹⁷ נסקור אותם להלן בקצרה.

המאמץ להבראה כלכלית פוגג כליל את ההסתייגות האידאית מעבודה שכירה בתוך הקיבוץ (הראל 1993; Satt & Shepherd 1994) ומעבודת חברים מחוץ לקיבוץ. "עבודת החוץ" קיבלה הכשר מלא כאשר הדרישה ליתר חופש בבחירת סוג העבודה חברה עם הענין המשותף להפחית אבטלה סמויה ולהגדיל את מספר מקבלי המשכורות. בפועל, נוצרה תנועה דו-סטריית: חברי קיבוץ רבים העדיפו לעבוד מחוץ לקיבוץ ואת חלקם החליפו פועלים שכירים מן הסביבה (הלפרין 1998: 18). בקיבוצים רבים היתה עבודת החוץ למקור הכנסה חשוב ביותר. ריבוי החברים העובדים בשוק העבודה הכללי היה לגורם נוסף בהחלשת השיתופיות. לגבי מספר גדול של חברים התאיין צוות העבודה ב"ענף" המסורתי כקבוצה חברתית המתווכת ומחזקת את זיקת הפרט אל הקולקטיב ומפעילה בקרה על ההתנהגות בעבודה. הגידול במספר החברים המביאים מדי חודש תלוש שכר אל הקיבוץ גם הגדיל את הבולטות של התרומה הכלכלית האישית, הדיפרנציאלית, והקל בהמשך על תמחור בידולי של משרות העובדים בענפי הקיבוץ.

בכדי להגדיל הכנסה החלו קיבוצים לעודד יזמויות עסקיות קטנות. העסקים החדשים, במקרים רבים "ענפים" של עובד אחד, עדיין חלק זעיר מן הכלכלה הקיבוצית, החלו לפעול כיחידות עצמאיות מחוץ למערכת המסורתית של ענפי החקלאות, התעשייה, והשירותים. במקביל, הוחל למסחר שירותים ומתקנים לא יעילים מבחינה כלכלית על-ידי פתיחתם ללקוחות מחוץ לקיבוץ. בין אלה נכללו: דירות פנויות, המכבסה, המטבח, מרפאות למיניהן, קוסמטיקה, מעבדות חשמל ואלקטרוניקה, מתקני ספורט וביילוי, ובמיוחד - מוסדות החינוך של הקיבוץ.

מאמץ ההתייעלות העיקרי התגלם במגמה להפוך את כל ענפי הייצור והשירותים, המסורתיים והחדשים, לעסקים הפועלים לפי תחשיבי עלות-תועלת ועומדים באמות מידה של רווחיות כלכלית. לשם כך נעשו מהלכים לתקנון ותמחור המשרות.

דיפרנציאלי במקום "התקציב" השוויוני. גם אם שכר דיפרנציאלי טרם ניתן בפועל, תג המחיר הברור שנקשר לכל עבודה משלים את התפוגגות הרעיון של שוויון הערך של כל עבודה.

במקביל לשינויים המבניים, משתנה גם הסמנטיקה של המושגים והתפקידים הקשורים במערך העבודה. מושגים קיבוציים מסורתיים הנגזרים מתרבות חברתית וארגונית קומונלית, מומרים במושגים שאובים מהסביבה העסקית הקפיטליסטית-יחידנית. כך 'עבודה' הופכת ל'פרנסה' ו'מקום עבודה' ל'משרה'; 'מחיר יום עבודה', 'הוצאות קיום', ו'תקציב אישי' הופכים ל'שכר'; 'ענף' לעסקי ול'מרכז רווח'; ו'רכו ענף' ל'מנהל ענף או עסק'; 'רכו עבודה' ל'מנהל משאבי אנוש' ו'רכו משק' ל'מנהל עסקים'; 'יועדת משק' ל'הנהלה כלכלית' ו'יועדת תעשייה' ל'מועצת מנהלים'; וכו'. המישוג החדש המתלווה אל השינויים המבניים משקף, וגם מחזק, את הגישה המכשירנית-כלכלית לעבודה. יתירה מזאת, הוא משקף מבנה סטטוס היררכי חדש המתפתח במערכת העבודה, המעצים את כוחם ואת מעמדם של המנהלים למול החברים האחרים, אם בתפקידם כעובדים ואם כבעלי הרכוש המשותף. גלום בו גם שינוי תפיסה במעמד החבר, מעובד עצמאי ו'בעל בית' בענף ובמשק "שלו"/"שלנו" לעובד המקיים מעין יחסי עובד-מעביד עם מקום (נותן) עבודתו. השינוי הסמנטי, המוחדר תחילה על ידי מומחים לשינוי ארגוני ולמנהל עסקים, שרבים מהם אינם חברי קיבוץ, מאומץ עד מהירה על ידי העלית הניהולית של הקיבוץ והופך בהדרגה לחלק אינטגרלי של השיח הציבורי. חדירת המושגים החדשים לתוך השיח הציבורי מעניקה להם מעין לגיטימציה חברתית המסייעת להפנים ולהטמיע את התרבות הארגונית החדשה ולרכך התנגדויות "שמרניות" לתהליך השינוי.

כל עוד מוסיף הקיבוץ לחלק תקציב שוויוני לחברים, אין בשינויים הללו כדי לפגוע בעיקרון הציר המסורתי של אי-התניית התגמול הכלכלי בתרומה הכלכלית של הפרט. אך התביעה להגברת אחריות הפרט לפרנסתו ולפרנסת משפחתו מתורגמת עד מהרה לדרישה להנהיג שכר דיפרנציאלי בפועל. הנהגת שכר דיפרנציאלי מוצגת לא רק כאמצעי

התקנון בא להגדיר את היקף כח האדם הדרוש למילוי משימות הענף, ולחשוף בכך את האבטלה הסמויה בתוכו. התמחור - הגדרת העלות הכספית של המשרה לענף - נועד לשמש כלי בחישוב היעילות הכלכלית של הענף, וגם לסמן לעובד עצמו, ולסביבתו, את ערכה הכלכלי של עבודתו, קרי - את יכולת ההתפרנסות שלו. כאשר תמחור המשרות הפך למרכיב מרכזי בחישוב היעילות הכלכלית של הענפים/עסקים, תקנון המשרות היה למשני.

למאמצי ההתייעלות ברמת הפרט וברמת הענף נלוותה מגמה לעצב מחדש את כלכלת הקיבוץ על-פי תפיסה הגורסת הפרדה בין המשק (העסקים יוצרי הכסף) לבין הקהילה (החברים צורכי הכסף). "המשק" בקיבוצים רבים החל מקבל צורה של חברת אחזקות של "מרכזי רווח" עצמאיים הכוללים את כל ענפי הייצור והשירותים, היזמויות, וכן את עבודתם של עובדי החוץ. ההפרדה נועדה להבטיח כלכלה הפועלת כמערכת עסקית המכוונת למכסם רווחים, כשהיא חסינה במידה רבה כנגד קבלת ההחלטות של הקהילה המונעות לא מעט על-ידי אינטרס צרכני.¹⁹ לכן גם נדרש שהכלכלה תנוהל בידי מנהלים ומועצות מנהלים מקצועיים, לאו דווקא חברי הקיבוץ, מתוך זניחת העיקרון של הניהול העצמי וויתור על עיקרון הרוטציה בתפקידי ניהול שהיו מקובלים בעבר. הקהילה אמורה להיות מיוצגת במועצות מנהלים אלה כבעלת מניות, שסמכותה מוגבלת ותלויה בצרכי התפקוד של העסקים.

את הוצאותיה תממן הקהילה על-ידי מערכת כספית משלה. למערכת זו יתנקזו משכורות החברים מעבודתם, התגמולים המגיעים להם ממקומות עבודתם ומהביטוח הלאומי, הפנסיות של הגמלאים, וכן הכנסות מהשכרת רכוש צרכני (בעיקר דירות פנויות). המשכורות שישולמו לחברים, עדיין לא בפועל, יהיו דיפרנציאליות ויחושבו על-פי תרומת החבר לעסק או לקהילה ובהתאמה לשכר בשוק העבודה החיצוני. הדיפרנציאליות של המשכורות משמשת תחילה למטרות חשבונאיות בלבד, אם לשם חישובי עלות-תועלת של הענפים, ואם לצורך הגדרה מדויקת של הכנסות הקהילה בהתחשבנותה עם עסקי הקיבוץ ועם מוסדות חיצוניים. אך בהגדרה זו גלומה כבר אפשרות של מעבר לתשלום שכר

המחצית האחרת של הקיבוצים הולכים ומהדקים את הזיקה בין התגמול האישי וערך השוק של העבודה ונעים בבירור בכיוון של שכר דיפרנציאלי. מיעוט קטן והולך מבין קיבוצים אלה מחזיק בדגם "התקציב המושלבי", שבו רק חלק מתקציב הקיום של החבר מוצמד לערך השוק של עבודתו בעוד חלקו העיקרי מחולק בדרך השוויונית המסורתית. מרבית הקיבוצים, ומספרם הולך וגדל, מאמצים את דגם "רשת הביטחון" המבוסס על מושג הערבות ההדדית המחליף את מושגי השוויון והשיתוף המסורתיים. בדגם זה, שכר העבודה (הדיפרנציאלי) של החבר מועבר לרשותו לאחר שהקיבוץ ניכה ממנו מסים עבור רשויות המדינה (המשולמים עדיין על-ידי הקיבוץ במשותף) וכן תשלום אחיד למימון ההוצאות המשותפות שטרם הופרטו. כדי לממן את "רשת הביטחון" - הוצאות קיום מינימליות של הלא משתכרים והשלמה לקיומם של המשתכרים מעט - וכן קרנות אחרות של הערבות ההדדית, מוטל לרוב על השכר גם מס איזון פרוגרסיבי. מס זה מוטל על ההפרש שבין השכר בפועל (לאחר ניכוי מס ההכנסה ותשלומי הביטוח הלאומי) של החבר לבין "רשת הביטחון" המגיעה לו. אצל בעלי הכנסות גבוהות המס הפרוגרסיבי השולי יכול להגיע עד 35% לאחר ניכוי מסי מדינה ועד 80% לפני ניכויים (דגניה א' 2005).

הערות סיכום

אידאולוגיה כוללת העצימה את הממד הרוחני-סימבולי של העבודה ותמכה בשוויון-הערך של כל עבודה, שהיה הבסיס לאי-ההתניה של סיפוק צרכיו הכלכליים של הפרט בתרומתו הכלכלית - הסדר שהיה לעיקרון הציר של הקיבוץ הנורמטיבי. בה בעת, הסלמה של רציונליזציה במערכות הכלכלה והחברה ובאוריינטציה האישית הגבירה בהדרגה את חשיבותה המכשירית של העבודה, חיזקה אינטרסים אנוכיים של מימוש עצמי, ורופפה את המחויבות האישית לקומונה. הערכת העבודה נעשתה בזיקה לכך בידולית יותר, ויוקרת העבודות הקשורה במימוש כישורים שכליים החלה עולה על יוקרתן של עבודות הכפיים. במקביל, עברו מעתק תפיסות של צדק חלוקתי בהערכת עבודה: מהערכה המתבססת על תשומות להערכה על-פי תפוקות;

אולטימטיבי לדרבון החברים לעבוד ולהרוויח יותר, אלא גם כאמצעי למנוע את עזיבת הקיבוץ של בעלי פוטנציאל ההשתכרות הגבוה ואף כעשיית צדק, שכן "אין דבר פחות צודק מהתפרנסות ממאמצי הזולת" (דברים בויכוח). צדק ההוגנות (equity) שמקודם תוחם לחלוקת יוקרה בלבד, מיושם עתה לחלוקת משאבים כלכליים. במקביל, צדק ההוגנות מתמקד יותר ויותר בתודעת האנשים על התגמול הכלכלי ועליו בלבד, מתוך התעלמות בולטת מערכם של תגמולי הכוח, היוקרה והרחבת-האני, כגורמים מפצים על אי-צדק הוגני בתגמולים כלכליים.

בפועל, קיבוצים רבים עדיין מפרידים בצורה זאת או אחרת בין חלק ניכר של אמצעי המחיה שמקבל העובד לבין תרומתו הכלכלית ומוסיפים להקצות בצורה שוויונית למדי את מימון המזון, הדיור, הביגוד, הבריאות, החינוך, והתחבורה. אך גם הקיבוצים השמרניים מצויים בתהליך נמרץ של "הפרטה" - חלוקת טובין ושירותים ללא תשלום מצטמצמת לטובת העמדת שווי-ערכם בכסף לרשות הפרט והמשפחה. הפרטת הצריכה המשותפת הופכת את חלקו של כל פרט ל"נראה" יותר מבחינת ערכו הכספי ומסייעת בכך לתביעה להגדלת האחראיות האישית לפרנסה, דהיינו, לעידוד הצעדים להנהגת תגמול כלכלי דיפרנציאלי לעבודה.²⁰

בתהליך שתואר לעיל, מסתמנים שלושה דגמים של קשר בין עבודה ותגמול כלכלי (רוזנר, פלגי וגולדמברג 2002), הגם שהתמונה הכוללת נזילה מאוד ומשתנה כמעט מדי יום. בכמחצית מהקיבוצים רווח עדיין הדגם "השיתופי". קיבוצים אלה דבקים לפי שעה בעיקרון של שוויון ערכן של כל העבודות ומוסיפים לחלק תקציב קיום שוויוני. בד בבד, הם פועלים להסדרה כלכלית של מערך העבודה מתוך יישום מרבית האמצעים שתיארנו לעיל, למעט שכר עבודה דיפרנציאלי בפועל. כשליש מהקיבוצים השיתופיים הנהיגו תשלום נוסף, אחיד, עבור ביצוע מטלות נוספות לחובת העבודה במשרה התקנית, כמו שעות נוספות ותורנויות. חלקם גם מטילים קנסות על "אוכלי חינוך" - על אלה שאינם עומדים במכסות עבודה נורמטיביות. פה ושם ניתן גם תגמול נוסף לצוותי עבודה המפגינים יעילות מיוחדת, או בונוס כספי, אישי, לכלל החברים בשנים של הצלחה כלכלית.

ה-80, וביתר שאת מראשית שנות ה-90, הסתמנו חברי העילית הניהולית כנלהבים ביותר להידוק הזיקה בין התרומה הכלכלית לבין התמורה החומרית (טופל 2000; Leviatan 1994). גישתם זו נבעה קרוב לודאי מניתוח נוקב של המציאות הכלכלית בקיבוצים ונגזרה מתפיסתם המקצועית. אך אפשר גם שהניעה אותם שאיפה לאזן את יתרונם בממד הלא-חומרי של מעמדם החברתי על-ידי הגדלת תגמוליהם החומריים, וזאת בעבור הכישרון והמומחיות שהם תורמים והאחריות שבה הם נושאים.

עם זאת, יקשה להסביר את הצלחתה הניכרת של העילית הכלכלית-ניהולית בהולכת תהליך השינוי אך ורק בכוחה החברתי. רוב חברי הקיבוץ נוטים היום לראות את הידוק הזיקה בין תגמול חומרי לתרומה חומרית כהכרח בל יגונה; לא רק כעניין של אינטרס אישי של אנשי קבוצה זו או אחרת, אלא גם כדרך רציונלית להגברת המוטיבציה והיעילות בעבודה, כתנאי להבטחת המשך קיומה של הקהילה ורווחתה החומרית. יתרה מזאת, רבים תופסים את המעקף מתגמול שוויוני לתגמול הוגני פחות כהגדלה של אי-שוויון בתגמולים ויותר כאמצעי להגדלת השוויון בתרומות. מטעמים אלה, במצב של חרדה קיומית לנוכח איום של התמוטטות כלכלית ופחיתה דמוגרפית, גם ה"חלשים" יותר, הצפויים לקבל תגמול נמוך יחסית בעבור עבודתם, מסכימים, בלא-חדווה, למהלכי השינוי.²¹ יש בהם התולים יותר ולהרוויח יותר", בכל משרה ובכל עבודה.

לבידול ביוקרה, בכוח ההשפעה, ובהזדמנויות למימוש עצמי, ועתה גם בתגמול החומרי - מתלווה עדיין שוויון ניכר במימון הוצאות הקיום הבסיסיות. זאת גם בקיבוצים שעלו על מסלול השכר הדיפרנציאלי והמירו שוויון רב-פני, בלתי-מותנה, במושג העמום של "ערבות הדדית" - מחויבות להבטיח לכולם קיום בסיסי הוגן, ברמה שתוגדר מעת לעת. ברם, קיומה של מחויבות זו תלוי לא מעט ברצונם הטוב של שני גורמים רבי-כוח. הגורם האחד הוא חיצוני. כל עוד ממשיכה המדינה לגבות את מיסי הקיבוץ באופן קולקטיבי (כאגודה שיתופית),

מהפלגה בערכן של תשומות בעלות משמעות מוסרית להחשבה רבה יותר של הכישרון; ומהתייחסות לכמויות של תפוקות להתמקדות בערך השוק שלהן. המעתיקים הללו בתפיסות ההוגנות היו כרוכים בהסטת תשומת-הלב מתהליך העבודה ומהעובד כאדם, אל תוצאות העבודה ואל המקצוע המסוים.

ההערכה הרבה יותר שזכו לה כישורים שכליים וארגוניים על חשבון תבונת כפיים ומידות מוסריות, החלה לרופף את המבנה השוויוני של הקיבוץ עוד בטרם החל התהליך המואץ של פירוק השיתופיות בראשית שנות ה-90. בראשית שנות ה-80 עוד טענו חוקרים כי תופעות מבודדות של אי-שוויון חברתי בקיבוץ אינן מתגבשות לכדי אי-שוויון מבני (פוין כלומר, אין הן מתכנסות לכלל עמדות חברתיות ואינן מונחלות מדור לדור, ובכך נמנעת התגבשות של רבדים חברתיים. ואולם, בהתמקדותם בקריטריונים מסורתיים של ריבוד חברתי התעלמו חוקרים אלה מההשלכות החברתיות של הגדלת אי-השוויון ביוקרה התעסוקתית, הנשען על אי-שוויון בהשכלה, ומהתקשרותם של אי-השוויונות הללו לאי-שוויון בכוח ובהשפעה, במימוש העצמי, בשליטה על הגורל האישי, ופה ושם גם בהטבות שוליים כלכליות משמעותיות.

כבר בתחילת שנות ה-60 זיהה ואליר (Vallier 1962) צמיחה של עילית ניהולית בקיבוץ. שנים רבות הסתפקו חברי עילית זו בתגמולי יוקרה ויד ביד עם העילית הרעיונית, שטרם נס ליחה, מלאו תפקידי ניהול בדרך העולה בקנה אחד עם אתוס השוויון. אלא שאי-שוויון של יוקרה מתקשר גם לסמכות ולעוצמה הנובעות מן המשרה, במיוחד כאשר תפקידים מקצועיים וניהוליים נתפסים כתורמים לרווחה המשותפת (בן-רפאל 1986). החיבור שבין כוח ליוקרה עזר לגבש ולמסד תפקידים טכנוקרטיים שהנושאים בהם החלו חשים חזקים דיים כדי להשתחרר, מראשית שנות ה-80 ואילך, מהמגבלות שהטילה עליהם העילית הרעיונית הנחלשת בניווט הכלכלה הקיבוצית (שפירא 1987; טופל 2000; Helman 1988).

כאשר התגלו ממדי המפולת הכלכלית בסוף שנות

סימבולית להוגנות חומרנית מוקל מאוד כאשר הביטחון הכלכלי מתערער ועולה חרדה קיומית.

עד לאחרונה, התייחסו חוקרים וחברי קיבוץ מן השורה להפרדה בין התרומה של החבר לתמורה החומרית שהוא מקבל כעיקרון המגדיר את זהותו של הקיבוץ (רוזנר וגץ 1996), שהפרתו תהפוך קיבוץ ללא-קיבוץ. היום, בעשור העשירי לייסוד דגניה "אם הקבוצות", חברים רבים בקיבוצים נכונים להמיר עיקרון זה בדרגות שונות של זיקה בין תגמול חומרי לתרומה כלכלית. עדיין מחויבים לקודים שוויוניים, מרביתם מעדיפים לפי שעה צדק חלוקתי המצרף הוגנות כמרכיב עיקרי עם רכיבים משמעותיים של שוויון ומילוי צרכים, על-פני ההוגנות בלבד.

דומה שהניסוי החברתי של הקיבוץ נמשך, אם כי במתכונת הרבה פחות יומרנית מבעבר. על חוקרי החברה לפקוח עין על שלב חדש זה בתולדות הקיבוץ, ולבחון באיזו מידה, כמה זמן, ובאילו תנאים, ניתן לקיים שילוב בין תגמול הוגני לבין תגמול שוויוני בגין העבודה. הניסיון לקיים שוויון יחסי ("עברות הדדית") עלול להתברר כמשימה קשה לא פחות, ואולי אף קשה יותר, מקיומו של שוויון כוללני, במיוחד בקהילות שהן היום הרבה פחות מלוכדות משהיו בעבר, פחות שיתופיות, פחות מונחות על-ידי אידאליים חברתיים, ופחות אהודות ונתמכות על-ידי החברה הסובבת אותן. אך אפשר, שדווקא התנאים המשתנים הללו הופכים את הניסוי החברתי של הקיבוץ "החדש" ליותר רלוונטי גם עבור חברות אחרות. במציאות הפוסט-המודרנית של נטייה גוברת "לשחק באולינג לבד" (Putnam 2000), אפשר שהדגמים המתפתחים של הקיבוץ החדש, המאמצים ברמה המיקרו-חברתית דפוס רדיקלי של מדינת הרווחה, מעין מדינת רווחה בריבוע, מציעים מתכונת שיש בה כדי לאזן בין חירות לשוויון ולשמש בכך מסגרת לשימורו, ואף לפיתוחו, של ההון החברתי הכולך ונשחק בקהילות "רגילות".

הסדר "רשת הביטחון" נראה מובטח, כי מס האיזון הפנימי המוטל על בעלי השכר הגבוה אינו עולה בהרבה על המס שהם היו משלמים בהתחשבות פרטנית מול רשויות המדינה. אלא שנכונותה של המדינה להתמיד במיסוי הקולקטיבי תותנה כנראה בקיום פערי שכר קטנים יחסית וקיום רמה נאותה של אחריות הכלל לקיומם של החלשים. וכאן נכנס לתמונה הגורם השני, הפנימי. בתהליך המהיר של פירוק השיתופיות, החלשת הסולידריות הבינאישית, והשתנות מושגי הצדק החלוקתי, קשה לראות כמה זמן יאותו בעלי השכר הגבוה להסתפק בפערי שכר נמוכים ולשלם מס פרוגרסיבי פנימי גבוה. קיומה של הערבות ההדדית - ייחודו המוגבל של הקיבוץ החדש - מותנה אפוא ברצונם הטוב של החזקים.

מקרה הקיבוץ מלמד כי קהילה שיתופית שכלכלתה מתפתחת יכולה לקיים הערכה שוויונית מרחיקת-לכת של העבודה כל עוד שוררת בה סולידריות חברתית חזקה, כל עוד חברה מייחסים לעבודה ערך רוחני וסימבולי שניזון מאידאולוגיה קולקטיביסטית, וכל עוד היא מצליחה להעניק, בפועל או בהרגשה הסובייקטיבית, ביטחון כלכלי אישי בהווה ולקראת העתיד. ההשתכללות הכלכלית והארגונית קוראת תגר על ההערכה השוויונית של העבודה, בהבליטה בתהליך העבודה את התכונות האליטיסטיות של העובד על חשבון תכונותיו המוסריות. צמיחה חברתית וכלכלית מעצימה גם מגמות של רציונליזציה המפחיתות מכוח האידאולוגיה להנחות את חיי החברה, ומעצימה את כוחם של הפרטים למול החישובים המבניים והרעיוניים המשותפים. רציונליזציה הניזונה ממוטיבציה אינדיווידואליסטית, מעודדת הערכה הוגנית של העבודה, בתחילה בהענקה של יוקרה, כוח השפעה ואפשרויות למימוש עצמי, ואחר-כך, תוך טשטוש הגבולות בין ההוגנות הסימבולית לזו החומרנית, במתן תגמול כספי. המעבר מהוגנות

הערות

* בעקבות השינוי המהיר בקיבוצים, הרחבתי במאמר זה ועדכנתי ניתוח שהתפרסם בכתב העת *International Sociology*, vol. 17 (1), 2002. אני אסיר תודה לחברי ראובן כהנא ז"ל שבדרכו הביקורתית עזר לי להבהיר כמה מהרעיונות שהעליתי כאן. תודתי נתונה גם לקרלוס וייסמן, בתיה זיבצ'ינר, מנחם טופל, גד יאיר, גדעון קרסל, שיל רובנסון, תמר רפפורט ונורה רש, שהעירו הערות חשובות לנוסח הקודם של העבודה.

1. על תולדות התנועה הקיבוצית, ראו אצל הנרי ניר (Near 1992, 1997). ניתוח סוציולוגי חשוב של הקיבוץ החלוצי בעת שקדמה להקמת המדינה מביא זיגפריד לנדסהוט (1944). את המבנה החברתי של הקיבוץ ה"קלסי" כפי שהתגבש בשנים הראשונות לאחר הקמת המדינה מתאר חיים דרין-דרבקין (1961). מחקר מקיף ומעמיק של הקיבוץ המשתנה בשנות ה-50 ובשנות ה-60 המוקדמות תמצאו אצל יונינה טלמון-גרבר (1970). אריק כהן (Cohen 1966, 1976) הוסיף לנתח את השינויים בקיבוץ של שנות ה-60 וראשית שנות ה-70. את הפרופיל הסוציולוגי של הקיבוץ של ראשית שנות ה-70 משרטט יוסף שפר (1977). ניתוחים בתחומים ספציפיים של החברה הקיבוצית המתייחסים לשנות ה-70 אסופים אצל (Krausz 1983).
2. בעקבות חוקרים של הצדק החברתי, כמו Rawls (1971), Walzer (1983), Deutsch (1985) ו-Törnblom (1992), אני מאמץ בניית תמונת התמורות בהערכת העבודה בקיבוץ גישה הרואה בצדק החלוקתי תופעה תפיסתית מורכבת, רב-ממדית, המקיפה עקרונות צדק שונים, בזיקה לחלוקתם של תגמולים שונים, בהקשרים מוסדיים שונים. כך, לדוגמה, נראה כראוי לאמץ עיקרון של שוויון בחלוקת השפעה (כמו זכות בחירה) במערכת הפוליטית, לנקוט בעיקרון של צורך בחלוקת תרופות בתחום הבריאות, ולהעדיף התחשבות בתכונות או בהתנהגות האדם בהעניקו לו השפעה או יוקרה בקהילה.

יתרה מזו, לפי הגישה הרב-ממדית לצדק החלוקה, גם בתחום מוסדי אחד, כמו תחום העבודה, אפשר ליישם עקרונות צדק שונים בזיקה לתגמולים שונים, ואף לגבי אותו התגמול. לדוגמה: לעובדים באותו סוג עבודה, או אף לעובדים בכל עבודה שהיא, אפשר להעניק שכר שווה, אך בה בעת לבדל את מידת היוקרה הניתנת לפי מידת המאמץ או התפוקה של העובד. כך גם אפשר להעניק שכר שווה לכל העובד שמונה שעות ביום, או לבדל את השכר לפי כמות התפוקה של העובד או לפי ערך תפוקתו בשוק.

לעיל הבחנו בשלושת הפרמטרים או הממדים הבסיסיים ביותר לפיהם נקבעות תפישות של צדק חלוקתי: ממד של סוג הצדק, או עיקרון הצדק, המיושם בחלוקה; ממד של סוג התגמול העומד לחלוקה; וממד של התחום המוסדי שבו מתרחשת החלוקה. לגבי סוגי הצדק, מקובלת האבחנה בין שלושה עקרונות יסוד של צדק חלוקתי: שוויון (equality) - חלוקה שווה לכול; צורך (need) - חלוקה על-פי צרכים של הפרט; והוגנות (equity) - חלוקה על-פי התשומה או התפוקה או של הפרט. לגבי התגמולים הניתנים לחלוקה רווחת האבחנה הקלסית בין ארבעה סוגים: תגמולי כסף, שהם תגמולים חומריים ואינסטרומנטליים; תגמולי כוח או השפעה; תגמולי יוקרה, במשמעות של מתן הערכה וכבוד; ותגמולים של "הרחבת האני" או המימוש העצמי, במשמעות של סיפוק צרכים "גבוהים" ביותר, שהם תגמולים אכספרסיביים מובהקים. חשוב להדגיש, כי לפי התפיסה של "הצדק המורכב" המוצגת כאן, אין העדפה מושגית של עיקרון צדק אחד על משנהו וגם אין שום סדר אפריורי של חשיבות בין התגמולים. חשיבותם של העקרונות והתגמולים נקבעת אך ורק בבדיקה האמפירית בהקשרים חברתיים ספציפיים. דוגמה להמשגה של שיפוטי צדק בגישה המוצגת לעיל, ראו Sabbagh, Dar & Resh (1994). קלרה סבג (2001) מציגה טקסונומיה מקיפה של גישות בהמשגה ובחקר של הצדק החברתי.

3. תמונה מפורטת של הבידול החברתי בקיבוץ של שנות ה-70 מציגים אליעזר בן-רפאל (1974, 1986), גדעון קרסל (1974, 1983), ושמעון שור (1982), כל אחד מזווית ראייה שונה.
4. זיגפריד לנדסהוט מציין, כי מרכזיותה של העבודה בקיבוץ היא שהבדילה אותו מהקומונות האמריקאיות, דתיות וחילוניות כאחד, וסייעה לשיזורו בחברה הציונית הרחבה. "פולחן העבודה, הממלא את ההווי היומיומי של העדה והנאצל עליה מתוך יחסה הבלתי אמצעי למטרה העליונה (של הגשמת הציונות, י.ד.), זר לחלוטין למושבות האמריקאיות. אצלן אינו קיים כל קשר פנימי בין מילוי העבודה היומיומית ובין משמעותה העיקרית של שותפות-החיים" (לנדסהוט 1944: 53).
5. "המונח 'מקצועי' (Beruf) מתייחס לסוג של התמחות, ספציפיקציה, ולשילוב התפקודים של הפרט, כל עוד הוא מהווה עבורו בסיס להזדמנות מתמשכת להכנסה או לרווח." (Weber 1947: 250).
6. באשר לעמדה כלפי העבודה השכירה ולהשלכותיה הפסיכולוגיות-חברתיות, ראו Leviatan (1980b).

7. בשנות ה-60 המוקדמות, 70% מהנשים ו-65% מהגברים ראו עדיין את העבודה בייצור כיוקרתית יותר מהעבודה בשירותים (רוזנר 1966).
8. באמצע שנות ה-50 חשפה יונינה טלמון (טלמון-גרבר 1970) שלוש מכוונות ערכיות בקרב חברי הקיבוצים, המתמודדות זו בזו: 'החלוצית', הנמצאת בנסיגה, 'היצרנית-משקית', שהיא הדומיננטית, ו'הצרכנית', המתעצמת. על המגמה הצרכנית בקיבוצים בשנות ה-50, ראו טלמון-גרבר וסטוף (1960).
9. "היבט חשוב ביותר של תהליך ה'רציונליזציה' של הפעולה הוא שקבלה אוטומטית של נוהגים ישנים מתחלפת בהתאמה מחושבת של הפעולה אל המצב במונחים של אינטרס אישי... הדבר עשוי להתקדם גם במגוון של כיוונים אחרים: מבחינה חיובית, בכיוון של רציונליזציה מודעת של ערכי יסוד; או מבחינה שלילית, לא רק על חשבון ההרגל, אלא גם על חשבון ערכים רגשיים; ולבסוף... על חשבון כל אמונה בערכים מוחלטים" (Weber 1947: 123).
10. בהבחינו בין סוציאליזם קיבוצי, כמחויבות ערכית לקיבוץ המעוגנת באידאולוגיה אוניברסליסטית, לבין "קיבוציזם" כמחויבות פרטיקולריסטית ופרגמטית, מצא ג'ק קוורטר בראשית שנות ה-80 את בני הדור השני מפגינים קיבוציזם ורחוקים מסוציאליזם (קוורטר 1985).
11. התארגנות אזורית בין-קיבוצית לצורך מחקר ופיתוח חקלאי, וכן לאריזה ועיבוד תוצרת חקלאית מעידה על גישה זו של שיתוף-פעולה ואילו בתעשייה לא התפתחו שיתופי פעולה דומים. נהפוך הוא, רבו גילויי תחרות בין מפעלים קיבוציים המייצרים באותו התחום.
12. מחקרים בסוף שנות ה-50 ובתחילת שנות ה-60 התעלמו במידה רבה מההערכה הבידולית של העבודה בקיבוץ; ראו המחלקה לסוציולוגיה באוניברסיטה העברית (Etzioni, 1956), (1957), (1963), כהן ולינמן (1964), רוזנר (1964).
13. בהקשר הנוכחי, מימוש עצמי בעבודה פירושו אפשרות לפתח ולהביא לידי ביטוי נטיות, שאיפות, רעיונות, יכולות, מיומנויות, למידה, יצירתיות, וכדומה, וכן לחוש תחושה של צמיחה באמצעות העבודה (מקרום 1971).
14. הפנייה המתרחבת אל החינוך הגבוה השפיעה גם על העצמת הממד העיוני בבתי הספר העל-יסודיים, וזאת על-חשבון הממד החקלאי-מקצועי מזה והממד החינוכי-אידאולוגי מזה. באותה עת בתי ספר קיבוציים רבים גם הנהיגו את בחינות הבגרות, המגבירות בידול של סטטוסים לימודיים על סולם של כישרון (דר 1968).
15. על החשיבות המיוחדת לעבודה בייצור כקובעת את "הרווחיות" של המשק ועל הדאגה לנוכח קיטון חלקה של העבודה בייצור ב"שנת העבודה" של החבר, אפשר ללמוד מהדברים הבאים: "גורם נוסף בירידת הרווחיות היא ההתפתחות השלילית במערך העבודה (הדגשה במקור). הולך וקטן מספר ימי העבודה שכל חבר נותן לייצור. וכתוצאה מכך גדל סכום הכסף המוצא על-ידי המשק לקניית עבודה מבחוץ... במשך 10 שנים נתן כל חבר בממוצע לייצור פחות 24 ימי עבודה (נחתומי 1971).
16. בן-רפאל (1996), רוזנר וגץ (1996), Leviatan et al. (1998) ורביד (1999) מספקים ניתוחים מקיפים על השינויים החברתיים בקיבוץ בעשור האחרון במאה שחלפה.
17. את הקונצפציה המקיפה ביותר לארגון מחדש של המערכת הכלכלית והחברתית של הקיבוץ, ובתוך זה, כמובן, של מערך העבודה, הציע יהודה הראל בספרו "הקיבוץ החדש" (1993). ראו במיוחד החלק החמישי של הספר, גם הוא תחת הכותרת "הקיבוץ החדש".
18. בחתירה למימוש כישורים והוכחת הישגים, גבר במקרים רבים הרצון האישי על הצרכים המשותפים (קרסל 1997). לא אחת הועדפו משרות מחוץ לקיבוץ, ששכרן המועבר לקופה המשותפת נמוך אך נלוות להן הטבות אישיות מסוימות, כמו אש"ל ורכב צמוד, על-פני עבודה בקיבוץ, רווחית יותר אך מספקת פחות את הפרט.

19. הפרדת המשק מהקהילה נועדה גם להבטיח את המשפחות משימת ידם של נושים על נכסיהן במקרה של התמוטטות כלכלית של העסקים.
20. כבר בשנת 2000, שני שלישים מבין 270 הקיבוצים נמצאו מנסים תגמול דיפרנציאלי. טווח הניסויים נע מתגמול בגין שעות נוספות ב-52% מהקיבוצים (21% ב-1997); דרך חיבור התגמול למכסת ימי עבודה והטלת קנסות על "אוכלי חינם" ב-23% מהקיבוצים (16% ב-1997); ועד דפוסי זיקה בין התגמול ובין ערך השוק של העבודה, במקביל להטלת "מס" פרוגרסיבי שנועד לצמצם פערים גדולים ולממן "רשת ביטחון" למשתכרים מעט, ב-31% מהקיבוצים (10% ב-1997) (גץ, מצוטט אצל פוין 2001; ראו גם: Getz 1998; Achouch 2000).
21. על הסכמה ניכרת עם הנהגת השכר הדיפרנציאלי תעיד עצם קבלתו ב-45% מהקיבוצים ברוב מיוחס של 75% מהמזביעים בקלפי. סקר עמדות מ-2003 במדגם מייצג של הקיבוצים מלמד, שבקיבוצים שהנהיגו שכר דיפרנציאלי 84% מהנסקרים תומכים בהנהגתו לעומת 8% מתנגדים. בקיבוצים בהם נהוג הדגם המשולב - תקציב אחיד עם תוספות לפי רמת ההשתכרות - (12% מהקיבוצים) 66% מחייבים שכר דיפרנציאלי, לעומת 24% שוללים. בקיבוצים השומרים עדיין על תקציב שוויוני (43% מהקיבוצים), 39% מחייבים שכר דיפרנציאלי, לעומת 49% שוללים. 66% מהנסקרים ראו את תמחור שכרם כהוגן, לעומת 34% שראוהו כלא הוגן. (פלגי ואורחן 2003).

מקורות

- אדר, ג' 1981: יוקרה תעסוקתית בקיבוץ: הגורמים המשפיעים עליה ותרומתה לסטטוס של היחיד. אוניברסיטת חיפה: המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- איזנשטדט, ש"נ 1967: החברה הישראלית: רקע, התפתחות ובעיות. ירושלים: מאגנס.
- בן-דוד, י' 1973: שינוי והמשכיות בקיבוץ, מחקר ותיאוריה. הקיבוץ, 1, 9-40.
- בן-רפאל, א' 1974: האוטופיה והקונפליקטים שלה: היבטים תיאורטיים של תהליכי ריבוד בקיבוץ. מגמות, כ', 224-211.
- בן-רפאל, א' 1986: קדמה כנגד שוויון: ריבוד ושינוי בקיבוץ. תל-אביב: רמות.
- בן-רפאל, א' 1996: מהפכה לא טוטלית. אפעל: יד טבנקין.
- ברוכוב, ב' 1955: כתבים א'. בעריכת ל' לויטה וד' בן-נחום. תל-אביב: ספריית פועלים.
- ברזל, א' 1984: מידות היחוד. תל-אביב: עם עובד.
- גורדון, א"ד 1957: כתבי גורדון, כרך א': האומה והעבודה. בעריכת ש"ה ברגמן וא' שוחט. הוצאת מועצת פועלי חיפה.
- גמסון, ז' 1977: קיבוץ והשכלה גבוהה - האם התנגשות תרבויות. הקיבוץ, 5, 63-83.
- דגניה א' 2005: "מודל דגניה" - הצעה מסכמת של צוות השינוי. דגניה א': מזכירות הקיבוץ.
- דר, י' 1968: תמורות בבית הספר הקיבוצי. בתוך: ש"נ איזנשטדט, ח' אדלר, ר' כהנא, וא' שלח (עורכים), חינוך וחברה בישראל, 431-425, ירושלים: אקדמון.
- דרין-דרבקין, ח' 1961: החברה האחרת: הקיבוץ במציאות החברתית והכלכלית. מרחביה: ספריית פועלים.
- הורוביץ, ד' וליסק, מ' 1990: מצוקות באוטופיה: ישראל חברה בעומס-יתר. תל-אביב: עם עובד.
- הלמן, א' 1985: הנטיה ליותר על ערכים קיבוציים בשם היעילות הכלכלית. הרבעון לכלכלה, 127, 431-434.

- הלפרין, א' 1998: דו"ח על מצב הקיבוצים בתוכנית ההסדר. תל אביב: מטה הסדר הקיבוצים.
- המחלקה לסוציולוגיה, האוניברסיטה העברית בירושלים. 1956: דו"ח מחקר על חלוקת העבודה בקיבוצים.
- הראל, י' 1993: הקיבוץ החדש. ירושלים: כתר.
- זוסמן, פ', כסלו, י', לרמן, צ', קרול, י' ורוזנטל, ג' 1990: משבר האשראי בחקלאות. רבעון לכלכלה, 143, 403-439.
- טופל, מ' 2000: טכנוקרטים כסוכני שינוי בחברה שוויונית. עבודה לקבלת תואר דוקטור לפילוסופיה באוניברסיטת תל-אביב.
- טלמון-גרבר, י' 1970: יחיד וחברה בקיבוץ. ירושלים: מאגנס.
- טלמון-גרבר, י' 1970א': הדיפרנציאציה החברתית בישוים קיבוציים, בתוך: יחיד וחברה בקיבוץ. 205-222.
- טלמון-גרבר, י' 1970ג': חלוקת תפקידים בין גברים ונשים בקיבוץ, בתוך: יחיד וחברה בקיבוץ. 58-70.
- טלמון-גרבר, י' 1970ד': גיל ההזדקנות בחברה הקיבוצית, בתוך: יחיד וחברה בקיבוץ. 193-204.
- טלמון-גרבר, י' וסטוף, צ' 1960: הסתפקות במועט - דפוסי תמורה אידאולוגית. בתוך: ש' וורם (עורך), ספר בוסל, 149-189, תל-אביב: תרבות וחינוך.
- כהן, א' 1963: שינויים במבנה החברתי של תחום העבודה בקיבוץ. רבעון לכלכלה, 40, 378-388.
- כהן, א' ולינמן, א' 1964: עמדות כלפי העבודה השכירה בקיבוץ הארצי. הדים, 77, 57-81.
- כהן, א' ורוזנר, מ' 1971: שילוב דורות בקיבוץ. שדמות, מ"ג, 82-88.
- כהנא, ר' 1975: השפעת דפוסי החיברות הקיבוצי על מתבגרי. הקיבוץ, 2, 121-130.
- לנדסהוט, ז' 1944: הקבוצה: מחקר סוציולוגי של הישוב הקיבוצי בארץ ישראל. ירושלים: הספריה הציונית הקטנה.
- מקורב, ד' 1971: תמריצים לעבודה בקיבוץ. דו"ח סופי. ירושלים: בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית.
- מרכס, ק' ואנגלס, פ' 1950: המניפסט הקומוניסטי, מ' דורמן (עורך). תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- נוי, ד' 1977: התפתחות הגישה להשכלה הגבוהה בתנועה הקיבוצית. הקיבוץ, 5, 51-62.
- נחתומי, י' 1971: מגמות התפתחות במערך ענפי-הייצור במשק הקיבוץ הארצי. הדים, 96.
- סבג, ק' 2001: מן הראוי אל המצוי: טקסונומיה של תיאוריות של צדק חלוקתי. מגמות, מ"א, 424-451.
- פוין, א' 1996: ריבוד ושינוי בחברה שוויונית. יד טבנקין והמכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- פוין, א' 2001: התנועה הקיבוצית: עובדות ומספרים, 2002. רמת אפעל: יד טבנקין.
- פלגי, מ' ואורחן, א' 2003: סקר דעת הקהל בקיבוצים. המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי, אוניברסיטת חיפה.
- פרנקל, ר' 1976: יוסף בוסל, הקומונה החדרתית והתהוות הקבוצה. הציונות. מאסף לתולדות התנועה הציונית. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- קוורטר, ג' 1985: סוציאליזם בדור השני בקיבוץ. הקיבוץ, 11, 58-80.

- קרסל, ג' 1974: מכל אחד לפי יכולתו - ריבוד מול שוויון בקיבוץ. תל-אביב: צ'ריקובר.
- קרסל, ג' 1983: לכל אחד לפי צרכיו. תל-אביב: צ'ריקובר.
- קרסל, ג' 1997: תמריץ וילי, לא סטחונביזם: עבודה וקריירה בשירות הכלל בקיבוץ. מגמות, ל"ח, 547-577.
- רביד, ש' 1999: נורמות וערכים - המשכיות או מהפכה? תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד ויד טבנקין.
- רוזוליו, ד' 1999: השיטה והמשבר: משברים, הסדרים ושינויים בתנועה הקיבוצית. תל אביב: עם עובד.
- רוזנר, מ' 1964: קושי וגמול בתפקיד מרכז הענף בקיבוץ. נתיבי ארגון וניהול, 71, 26-32; 72, 25-33.
- רוזנר, מ' 1966: סיכומי מחקר על החבירה בקיבוץ. גבעת חביבה: המכון לחקר החברה הקיבוצית.
- רוזנר, מ' 1971: היררכיה ודמוקרטיה בתעשייה הקיבוצית. גבעת חביבה: המכון לחקר החברה הקיבוצית.
- רוזנר, מ', בן-דוד, י', אבנת, א', כהן, נ' וליתן, א' 1978: הדור השני: הקיבוץ בין המשך לתמורה. תל-אביב: ספרית פועלים.
- רוזנר, מ' וגץ, ש' 1996: הקיבוץ בעידן של שינויים. הוצאת הקיבוץ המאוחד ואוניברסיטת חיפה.
- רוזנר, מ', פלגי, מ' וגולדמברג, ח' 2002: שיטות של תקציב דיפרנציאלי בקיבוצים ומאפייניהן. אוניברסיטת חיפה: המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- רונו, ש' 1978: השוואה בין מערכות הערכים האישיים של עובדי תעשייה חברי קיבוץ לעומת תושבי עיר. מגמות, כ"ד, 108-99.
- שור, ש' 1982: בעיית השוויון בתנועה הקיבוצית. חיבור לשם קבלת דוקטור לפילוסופיה באוניברסיטת תל-אביב.
- שלהב, מ' 1988: שיפור איכות חיי העבודה בתעשייה הקיבוצית. הקיבוץ, 12, 143-156.
- שפירא, ר' 1987: מנהלים: הצד האפל של הרוטציה האוטומטית. רבעון לכלכלה, 131, 145-151.
- שפר, י' 1977: מבוא לסוציולוגיה של הקיבוץ. מדרשת רופין.
- שראל, מ' 1960: שמרנות וחידוש בדור השני בקיבוצים. מגמות, י"א, 99-123.
- Achouch, Y. 2000: To reconstruct inequality: Remuneration for work and strategies to increase income in the kibbutz. *Journal of Rural Cooperation*, 28, 3-18.
- Barkai, A. 1977: *Growth Patterns of the Kibbutz Economy*. Amsterdam: North Holland.
- Cherns, A. (ed.) 1982: *Quality of Working Life and the Kibbutz Experience*. Darby, PA: Norwood.
- Cohen, E. 1966: Progress and communality: Value dilemmas in the collective movement. *International Review of Community Development*, 15-16, 3-18.
- Cohen, E. 1976: The structural transformation of the kibbutz. in: G.K. Zollschan & W. Hirsch (eds.), *Social Change*, 703-742, New York: Wiley.
- Deutsch, M. 1985: *Distributive Justice*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Don, Y. 1977: Industrialization in advanced rural communities: The Israeli kibbutz. *Sociologia Ruralis* 17, 59-72.

- Don, Y. 1998: The kibbutz: Issues of existence and models of survival. *Journal of Rural Cooperation*, **26**, 119-128.
- Etzioni, A. 1957: Solidaric work-groups in collective settlements. *Human Organization*, **16**, 2-6.
- Gellner, E. 1996: *Conditions of Liberty: Civil Society and its Rivals*. London: Penguin Books.
- Getz, S. 1998: Winds of change. in: U. Leviatan, H. Oliver and J. Quarter (eds.), *Israeli Kibbutz in Changing Times*, 13-26, Westport, CT: Greenwood.
- Gluck, Y. 1998: Individual needs and public distribution in the kibbutz. in: U. Leviatan, H. Oliver and J. Quarter (eds.), *Israeli Kibbutz in Changing Times*, 119-130, Westport, CT: Greenwood.
- Helman, A. 1988: Professional managers in the kibbutz. in: S. Maital (ed.), *Applied Behavioral Economics*, Vol. **1**, 345-56, Wheatsheaf Book Ltd.
- Hertzberg, F. 1966: *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Homans, G. C. 1974: *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kalberg, S. 1980: Max Weber's types of rationality: Cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, **85**, 1145-1179.
- Krausz, E. (ed.) 1983: *The Sociology of the Kibbutz* (Studies of the Israeli Society, vol. II), New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Kroll, Y., and Pollovin, A. 1997: Productivity and consumption in the kibbutz system at a time of crisis: Measurement and comparison to national statistics. *Journal of Rural Cooperation*, **25**, 21-31.
- Leviatan, U. 1980a: Work and age: Centrality of work in the life of older kibbutz members. in: U. Leviatan and M. Rosner (eds.), *Work and Organization in Kibbutz Industry*, Norwood, PA: Norwood.
- Leviatan, U. 1980b: Hired labor in the kibbutz: Ideology, history and social psychological effects. in: U. Leviatan and M. Rosner (eds.), *Work and Organization in Kibbutz Industry*, Norwood, PA: Norwood.
- Leviatan, U. 1994: Leadership functioning in kibbutzim as determinant of conditions for members' commitment. *Journal of Rural Cooperation*, **22**, 93-112.
- Leviatan, U., Oliver, H., and Quarter, J. (eds.) 1998: *Israeli Kibbutz in Changing Times*, Westport, CT: Greenwood
- Marx, K. 1959: The critique of the Gotha program. in: D. Struik (ed.), *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*, London: Lawrence & Wishart.
- Marx, K., and Engels, F. 1968/1848: The communist manifesto. in: *Selected Works in One Volume*. London: Lawrence & Wishart.
- Near, H. 1992: *The Kibbutz Movement: A History*, vol. 1, *Origin and Growth 1909-1939*. Oxford: Oxford University Press.
- Near, H. 1995. The crisis in the kibbutz movement, 1949-1961, in: I. Toren and N. Lucas (eds.), *Israel - the First Decade of Independence*, 243-63, Albany: State University of New York Press.
- Near, H. 1997: *The Kibbutz Movement: A History*, vol. II. *Crisis and Achievement 1939-1995*. London: Littman Library.

- Putnam, R. D. 2000: *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rawls, J. 1971: *A Theory of Justice*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Rayman, P. 1981: *The Kibbutz Community and Nation Building*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosner, M., and Shur, S. 1984: Structural equality: The case of the kibbutz. *International Review of Sociology* **20**, 150-180.
- Rosner, M., and Tannenbaum, A.S. 1987: Ownership and alienation in kibbutz factories. *Work and Occupation* **14**, 165-196.
- Sabbagh, C., Dar, Y., and Resh, N. 1994: The structure of social justice judgments: A facet approach. *Social Psychology Quarterly*, **3**, 244-261.
- Satt, E., and Shepher, Z. 1994: The anatomy of using hired labor in the kibbutz: Interdisciplinary approach and new data. *Journal of Rural Cooperation*, **22**, 131-147.
- Shepher, I. 1980: Social boundaries in the Kibbutz. in: E. Marks (ed.), *A Composite Portrait of Israel*, 137-178, London: Academic Press.
- Shur, S., and Peres, Y. 1986: Equality and functional imperatives: Another examination of distributive justice in the Israeli kibbutz. *British Journal of Sociology*, **37**, 335-347.
- Simons, T., and Ingram, P. 1997: Organization and ideology: Kibbutzim and hired labor, 1951-1965. *Administrative Science Quarterly*, **42**, 784-813.
- Spiro, M. 1956: *Kibbutz: Venture in Utopia*. New York: Schocken.
- Tiger, L., and Shepher, J. 1975: *Women in the Kibbutz*. New York: Harcourt.
- Törnblom, K. Y. 1992: The social psychology of distributive justice. in: K.R. Sherer (ed.), *Justice: Interdisciplinary Perspectives*, 172-283, Cambridge: Cambridge University Press.
- Vallier, I. A. 1962: Structural differentiation, production imperatives, and communal norms. *Social Forces*, **40**, 232-242.
- Walzer, M. 1983: *Spheres of Justice: A Defense of Pluralism and Equality*. New York: The Free Press.
- Weber, M. 1947: *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A.M. Henderson & T. Parsons, edited by T. Parsons. New York: The Free Press.
- Weber, M. 1958a: Religious rejections of the world and their directions. in: H. Gerth and C. W. Mills (eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*, 323-359, New York: Oxford University Press.
- Weber, M. 1958b: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner.
- Yuchtman, E. 1972: Reward distribution and work-role attractiveness in the kibbutz: Reflections on equity theory. *American Sociological Review*, **37**, 581-595.