

מהפכת מנהלים נוסח קיבוץ

מנחם טופל ואליעזר בן־רפאל

הרקע למשבר

הקיבוץ הוא אחד המאפיינים הבולטים והמקוריים של החברה הישראלית. השותפות השוויונית המהותית שבו, ההתמסרות לפיתוח וההתגייסות החברתית למען מטרות לאומיות עשוהו לסמל של האידיאל הציוני. עם זאת, במשך השנים, עם השתנותה של החברה הישראלית וההתפתחויות בקיבוץ עצמו, התהפך מעמד מכובד זה. במיוחד מאמצע שנות ה־80 עבר הקיבוץ שינויים שהביאו אותו למצב חדש לגמרי. השאלות שהשתנות זו מעוררת הן רבות ונוגעות לזהות המהותית של הקיבוץ של היום ולמידה שבה הוא עדיין מייצג ניסיון בעל ערך עבור החברה הישראלית הרחבה. התשובות לשאלות אלו תלויות במידה רבה בכוונותיהם ואופקיהם של מנהיגי הקיבוץ בימים אלה, וזה עיקר עניינו של מאמר זה.

בעבר הצגנו את שלושת ההיבטים שמגדירים בעינינו את הקיבוץ במונחים סוציולוגיים (בן־רפאל, 1996). הקיבוץ, ביקשנו לקבוע, מהווה ב־זמנית יום קולקטיבי, קהילה שיתופית וקבוצת סטטוס בחברה. הקיבוצים הם יזמים כלכליים קולקטיביים כי הם חברות חקלאיות, תעשייתיות ובמידה מסוימת מסחריות, ששולטות על ההון האנושי של חבריהם וגם על האמצעים החומריים של רווחתם והתפתחותם. מניעיהם הם יזמיים והם שואפים לפתח בהתמדה את עוצמתם הכלכלית ולשפר את רמת חייהם. כמפעל כלכלי נוטה הקיבוץ, כמו כל קפיטליסט אחר, להדגיש את המאמץ להרוויח ולהתרחב, ובתור שכזה, גם נדחף להפקיד את האחריות לניהול ולפיתוח בידי "המוכשרים והמנוסים", קרי, מנהלים מקצועיים ומומחים. אך בו בזמן, כמפעל קולקטיבי ששותפים בו כלל החברים באופן שווה, מהווה הקיבוץ גם מציאות שבה יש ציפייה מכל אחד להיות מעורב בקבלת ההחלטות ולהזדהות עם מטרות היעדים והכוונות של המפעל. דילמה זו, שקיימת מאז ראשיתו של הקיבוץ, מקבלת משמעות דרמטית במיוחד ב־15 השנים האחרונות.

* המקור: Ben-Rafael E. & Topel M., "The Kibbutz Transformation: Who Leads It and Where?", Waxman, Ch. & U. Rebhun (ed.), *Jews in Israel: Contemporary Social and Cultural Patterns*, Brandeis University Press of New England, 2004. המאמר תורגם על ידי המחברים.

עד שנות ה־80 היה הקיבוץ מופת של קהילה שיתופית השואפת לקיים שוויון מהותי בין חבריה בכל היבטי החיים החברתיים. דגם זה כלל מוסדות של דמוקרטיה ישירה – קרי, אסיפה כללית ריבונית וועדות ציבוריות מתחלפות ונבחרות המנהלות את התחומים השונים של הפעילות החברתית.¹ כמו כן התאפיין המודל הקיבוצי בהיעדר מוחלט של תמורה כספית דיפרנציאלית. התקציבים הפרטיים המוקצבים על ידי הכלל היו שוויוניים לגמרי, וצרכים רבים של החברים סופקו ישירות על־ידי הקיבוץ עצמו. חדר האוכל המשותף היה המרכז הסמלי של החיים הציבוריים, ופילוסופיה חינוכית מרחיקת לכת בשאיפותיה הדריכה מערכת מורכבת של מבנים חינוכיים־שיתופיים: בתי־ינוקות, פעוטונים, גני־ילדים, כיתות, בתי־ספר אזוריים ועוד. המטרה המוצהרת של הקיבוץ הייתה לעצב דור של "בני־אדם חברתיים" שיפנימו את חיי השיתוף כמסגר הטבעית.² אך הדילמה המשמעותית היסודית בהיבט זה הייתה, שהפרט עצמו לא נשכח, אף לא לרגע, אף־על־פי שהעיקרון השיתופי היה הראשון בחשיבותו. תמיד נטען שהקיבוץ אכן מעניק לפרט את הסיכוי הטוב ביותר ל"הגשמה העצמית", והכוונה הייתה שבמציאות שיתופית זו מתבטלים המכשולים המונעים מהפרט לתת ביטוי מלא לטבעו החברתי. ואמנם, המתח־בכוח בין שיתופיות ופרטיות היה לציר השתנות בולט בקיבוץ של ימינו.

ההיבט השלישי של הזהות הקיבוצית נוגע לשאיפות הסטטוס הקולקטיבי – האליטיזם – של חברי הקיבוץ. הקיבוצניקים ראו עצמם כשליחים של מסר בעל משמעות חברתית רחבה – החל מעיקרון השליחות הלאומית וכלה בערכים של צדק ושוויון. לפיכך ראו את כל מעשיהם כבעלי משמעות כלל־חברתית: אכלוס אזורים נידחים, פיתוח אזורי ספר, פיתוח חקלאות, השתתפות מלאה בתפקידי הגנה וביטחון, ועוד. מכאן, ראו את עצמם גם כאזרחים בעלי ייחוס הראויים להכרה מצד אחרים לא־קיבוצניקים, וכבעלי זכות להשפיע על החברה כולה. גישה אליטיסטית זו דרשה מהם מצד אחד להתגייס לשליחות חברתית מתמדת ולפתח רגישות למעמדם העצמי בחברה, אך מן הצד האחר גם הצדיקה התבדלות מהחברה הכללית בתחומים חשובים הקשורים לקביעתה ולהבלטתה של זהותם הקולקטיבית, כגון, ובראש וראשונה, בתחום החינוך. הקיבוצניקים הניחו כאן שיכולתו של הקיבוץ להעביר לדור הצעיר את השקפת עולמו הייחודית ואת ערכיו מותנית ביכולתם של מוסדותיו החינוכיים

1. השיטה הקיבוצית הקלאסית של ניהול קהילתי התאמצה להגביל את ריכוז הכוח הפוליטי של יחידים באמצעות מינוי או בחירה של בעלי תפקידים לתקופה מוגבלת ופעילות של ועדות ציבוריות. היה מקובל בקיבוץ למצוא בין 5 ל־10 תפקידים מתחלפים וכ־8 עד 18 ועדות ציבוריות שבהן השתתפו לפחות 3 עד 7 חברים.

2. אם כי יש לציין שבשנות ה־70 לחץ החברים – ובמיוחד האימהות – צמצם מאוד את תפקיד בית הילדים וקבוצת השווים, כאשר בקיבוצים רבים עברו הילדים ללון מבית הילדים אל בית ההורים. שינוי זה מאשר, אף בשלב ההוא, את עוצמת השאיפות של החברים לאוטונומיה אישית לנוכח התעצמותה של המשפחה בקהילה.

לפעול על-פי תכניות ושיטות ייחודיות משלהם.³ תביעה זו לאופי ייחודי ולזכות לשמור מרחק מהסביבה מצד אחד, והשאיפה להשיג עמדת השפעה בחברה מן הצד האחר, מהווה דילמה נוספת הנטועה בזהות הקולקטיבית של הקיבוצניקים מאז ראשית התנועה הקיבוצית. גם דילמה זו הייתה ליעד מרכזי בהשתנות הקיבוץ בימינו.

ואולם השתנות הקיבוץ בזמן הזה היא קודם כל תולדה של משבר עמוק אשר פרץ במחצית שנות ה-80, פחות מעשור לאחר השבר של עליית הימין לשלטון – לראשונה בתולדות היישוב. לתנועה הקיבוצית, שמאז ומתמיד הייתה קשורה למפלגות השמאל, היה זה שבר גדול, רעידת אדמה של ממש. לפתע פתאום ובבת־אחת הרחיקה אותה המציאות החדשה מכל העמדות השלטוניות שבהן החזיקה שנים רבות. אובדן עמדות פוליטיות וכושר השפעה גרם גם לאובדן יתרונות חומריים רבים, ובהם שמירת החוקה על קרקע ומים במידה שהייתה להם לפני כן. הימין גם לא אחר לצאת למסע שיטתי של דה־לגיטימציה של הקיבוץ, כשהוא מעלה בתוך כך לעמדות השפעה קבוצות חלופיות – עדתיות ודתיות. כמו כן, גם כאשר יחזור השמאל לשלטון לפרקי־זמן כאלה או אחרים, לא תוכל התנועה הקיבוצית לחזור לעמדות הכוח שהיו לה משום שגם בעיני המחנה שלה איבדה כעת את העוצמה שהייתה לה בעבר.⁴

חולשה פוליטית זו של התנועה הקיבוצית היא העומדת ברקע המשמעות החמורה שתהיה למשבר הכלכלי שיפרוץ באמצע שנות ה-80. בשל פגיעותה זו יכה המשבר הכלל־לאומי הזה את הקיבוץ שבעתיים לעומת גורמים כלכליים אחרים. המשבר, שהתרחש כאשר אינפלציה דוהרת של מספר שנים נבלמה באמצעות מדיניות בלימה חריפה שהפילה יזמים רבים אל תוך חובות חסרות־תקדים, הביא קיבוצים רבים עד לסף פשיטת רגל כאשר חובותיהם קופצים מאות אחוזים, והסכום הכולל של חובות הקיבוצים וארגוניהם מגיע ל־12.6 מיליארד ש"ח (מבקר המדינה, 1993). רבים מן הקיבוצים, ארגוני הקניות וההתארגנויות האזוריות איבדו בשלב זה כל אשראי פיננסי ועמם נפלו קבוצות פיננסיות שעברו עם כספי הקיבוצים. הסכמי "הצלה" בין התנועה הקיבוצית, הבנקים והמדינה העניקו סיוע חלקי, אך תמורתו עדיין נדרשו הקיבוצים להתחייב לשורה ארוכה של צעדים מרחיקי לכת, וביניהם התדיינות ישירה של כל קיבוץ עם הבנק, ויתור על קרקעות, מכירת נכסים, הכנסת שותפים והורדה ניכרת של רמת הצריכה (Sheaffer, 1992). לאווירה משברית זו חלק באובדן כוח המשיכה של הקיבוץ כלפי בניו ובנותיו, כפי שבא לידי ביטוי בעלייה הדרמטית של שיעורי העזיבה, בעיקר בקיבוצים המסובכים יותר. אם ב־1985 עזבו את הקיבוץ 400 איש ואישה, קפץ

3. יש לשים לב שהחינוך הקיבוצי המקובל ניסה להימנע מצורה כלשהי של מיון והתניה במבחנים ובבחינות בגרות. רק בשנים האחרונות התמסד הנוהג שמקדישים את השנה האחרונה של התיכון להכנה לבגרות, וגם זה כאופציה רצונית.

4. בהתחשב בכך שכעת עליית מפלגות השמאל לשלטון תלויה בקולות הצפים היכולים לבוא רק מימין להן ולא מאוהדי השמאל המסורתיים.

המספר ל־1000 ב־1989. במקביל שיעור הלידות – שהיה בעלייה מתמדת עד 1985 התחיל לרדת אף הוא (טופל, 2000).

על רקע הדה־לגיטימציה הפנימית שכעת תקפה רבים מחברי הקיבוץ כלפי מסגרת החיים שלהם, התפתח משבר כלכלי זה במהרה לתהליך של בדיקה עצמית מרחיקת לכת ושל שינוי חסר תקדים של המבנה החברתי. אולם, כפי שנבקש להראות, טרנספורמציה זו הייתה רחוקה מלהציג מודל של תהליך סטיכי בלתי מכוון.

דפוסי השתנות

עצם המשבר והיקפו יצרו אצל רבים מחברי הקיבוץ תחושה שתשעים שנה אחרי שנוסד הקיבוץ הראשון, התגלה כי המאמץ ליצור קהילות מופת שוויוניות ומשגשגות נכשל כישלון גמור. הקיבוצניקים הגיבו לא רק באופן פרטי, אלא פנו לקולקטיב וקראו לקבוע הסדרי חיים חדשים. בשל ויכוחים ללא סוף הונהגו שינויים קדחתניים אשר הלכו והתפשטו במרחבי התנועה הקיבוצית. עידן חדש נפתח שסופו לא נראה באופק אפילו כ־15 שנה לאחר שפרץ. עד עכשיו, ולאורך כל התקופה, תוקפים החברים כל מוסד שנחשב בזמנו למהותי לחיי הקיבוץ בכל תחום של פעילות. שום נורמה לא נותרה מובנת מאליה. הזמן נתפס כ"סיפיי" (לימינלי), מצב שבו טושטשו הגבולות בין הקיים לבין הנדרש ועלו הרעיונות הרדיקליים ביותר. בין היתר, הפכו חברי הקיבוץ, בישובים רבים, את בתי הילדים וחדר האוכל למסגרות עסקיות הפועלות עם לקוחות מהחוץ, התבטלה האסיפה הכללית, ועמה נסוגה הדמוקרטיה הישירה, התמנו הנהלות של מומחים והונהג תגמול דיפרנציאלי לחברים על־פי ותק ודרגה בעבודה.

מעתה הורשו חברים להשתמש כרצונם בכספים פרטיים ממקורות חיצוניים ורבים החלו לרכוש מכוניות פרטיות או להרחיב את דירותיהם. במלים אחרות, הקיבוץ פנה כעת במהירות לכיוונים חדשים תוך כדי התרחקות דרמטית מערכיו המקוריים. שאיפות פרטיות בכל התחומים נהיו לגיטימיות והפיקוח החברתי הלך והתרופף. גברה הפורמליות של יחסי הגומלין בין החברים וביחסם למוסדות הקולקטיבי, והצטמקה והלכה האחריות המשותפת. התקציב הפרטי הכולל דוחף להפרטה כמעט מלאה של הצריכה, ויחד עם השכר הדיפרנציאלי, הלך תקציב המשפחה ונעשה לשכר משפחתי לכל דבר.

בקיבוצים רבים נשמר עדיין עקרון השיתוף השוויוני רק בנושאים מוגדרים מסוימים כגון חינוך או תרבות. בו בזמן, בפעילות העסקית של הקיבוץ, עקרון השותפות, שעיקב בעבר את ריכוז הסמכות בידיהם של בעלי התפקידים הבכירים, אינו מסוגל עוד לבלום את התעצמותם של המנהלים והמומחים השולטים על אמצעי הייצור של הקיבוץ. נותר מרחב קטן ביותר – אם בכלל – למעורבות של העובדים מן השורה בקביעת ההחלטות החשובות. ברוח התקופה, ההתייחסות לעבודה נקבעת לרוב באופן בלעדי על־פי ההכנסה שהיא מבטיחה. כל אלה פירושים שהקפיטליזם הקיבוצי נעשה דומה מאוד בצורתו לזה המקובל ברחבי

החברה הישראלית ובכלל. כמו כן, ולא פחות חשוב, האליטיזם הקיבוצי המסורתי נדחק לפינה בתודעה הקיבוצית ובהתייחסותו של הקיבוץ לקיבוץ לסביבה החיצונית. הגדרת שתמיד הפרידה בין הקיבוץ לחברה החיצונית הולכת ומנמיכה את גובהה.

אכן, המשבר לא גרם לעזיבה המונית של הקיבוץ ולא דחף אותו להתמוטטות גורפת. רוב הקיבוצניקים בחרו לשנות אותו במפנים במקום לעזבו⁵ בתקווה שכך יוכלו להגביר את כוח המשיכה שלו. ברוח זו קיבוצים רבים אינם נרתעים מלהציע לצעירים הצעות "קוסמות" חדשות כגון, לרכוש השכלה גבוהה על-חשבון הקיבוץ תמורת עבודה בחופשות המהווה עומס מינימלי עבור הסטודנט. בקיבוצים אחרים, בני הקיבוץ רשאים לעבוד תמורת שכר במשך מספר שנים על מנת לצבור משאבים כספיים למטרות שונות (לימודים, נסיעות ארוכות בחו"ל, ועוד). הכוונה היא להרחיב את מרחב החופש של הצעירים כדי להקל עליהם להכריע אם להישאר בקיבוץ כתברים מלאים. הדבר מבטא, בין היתר, את החשש של המבוגרים מפני עזיבות המונית של צעירים אשר יסכנו את עתידם הם, כמבוגרים בתוך הקיבוץ.⁶ באותה כוונה, קיבוצים לא מעטים החליטו לעתים להקים, בתנאים מושכים, שכונות מגורים לתושבים שאינם חברי הקיבוץ. תחושת הכישלון העומדת מאחורי גישות חדשות אלו מלווה, יש להדגיש, ברגשי אשם של הקיבוצניקים בנוסח "היכן פשענו, איפה טעינו", לנוכח שבר החלום האוטופי. הדבר בא לידי ביטוי בהתדייבויות הבלתי פוסקות המתקיימות, פורמלית ובלתי-פורמלית, בין חברי הקיבוץ. תחושות אלו עוד מוחרפות בשל סיפורים אישיים דרמטיים המתרחשים לנגד עיני החברים – וכוונתנו בעיקר לקשישים הנותרים בקיבוץ שלהם, ללא ילדים או קרובים, וחיים חיי בדידות קשים לאחר ששנים היו מעמודי התווך של קיבוציהם. אין פלא אפוא שמשפחות רבות מעודדות את בניהם לא להתחייב לחיי קיבוץ אלא לחפש דרכים חלופיות מחוצה לו.

ובכל זאת, מאחורי מה שנראה כתוהו ובוהו אפשר שניתן למצוא "חוט" מקשר בין אירועים. חקרנו, במגמה זו, מדגם מובנה של 34 קיבוצים שביחד ייצגו את התק"ם בכללותה.⁷ בכל אחד מקיבוצי המדגם עקבנו אחרי יוזמות שינוי, דיונים, תהליך קביעת ההחלטות ודפוסי יישום שדווחו בפרוטרוט על-ידי נאמני-מחקר מקומיים שהיו בעצם חלק מצוות המחקר.⁸ בהמשך סקרנו פעמיים, בהפרש של שנה, את כל השינויים שנידונו ושהוחלט

5. אם כי עזיבת הצעירים לא היתה טוטלית, היא גרמה לשינוי דרמטי במבנה הגילי של רבים מן הקיבוצים: הגיל הממוצע, אשר ב-1989 היה 25.8 הגיעה ב-1999 עד לגיל של 28.9 (פלוין, 2001).
6. תנועות הנוער של היום אינן מעוררות תקווה כלשהי למלא את הפער הדמוגרפי בין הדורות. השפל בפופולריות שלהן דוחף אותן לחפש את שיפור מעמדן ע"י אתגרים חדשים (חברתיים, תרבותיים, סביבתיים ועוד), משימות שאינן זהות לאינטרסים ולחוויות של הקיבוצים.
7. בהקשר זה, השתמשנו בשיטת המחקר האיכותנית של ה"אירוע-מרובה" – Multiple Case Cluster (McClintock & all., 1979; Yin, 1994).
8. המדווחים נבחרו בקפידה והוכנו למשימתם ע"י החוקרים. בשלב הראשון, ליוו החוקרים והדריכו אותם בבחירת הנושאים ובמילוי הדוחות. כמו כן, פורסם מחקר נרחב על תפקודם של נאמני מחקר אלה ועל השפעת זהותם (טופל, 1997).

עליהם בכל קיבוצי המדגם. חלק אחר של המחקר התמקד בשאלה כיצד תופסים החברים את ההשתנות המתרחשת.⁹

אשכולות של שינויים

"משבר השינוי" בקיבוצים מתקשר בכירור עם מצב דמוגרפי וכלכלי קשה (לוח 1). אמנם יוזמות השינוי צמחו בקיבוצים גם בתנאים לא משבריים, אך גודש השינויים בקיבוצים המשבריים גדול לאין-ערוך יותר מאשר באחרים. ממצאי המחקר מראים שהקיבוצים השמרניים יותר הם האיתנים יותר מבחינה דמוגרפית וכלכלית כאחד.

לוח 1: מתאם בין המאמץ לשינוי לבין מצב כלכלי ודמוגרפי¹

| אינדקס עיסוק בשינויים ² | | אינדקס ביצוע שינויים ³ | | |
|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|----------------------------|
| סקר שני | סקר ראשון | סקר שני | סקר ראשון | |
| -0.522 | -0.549 | -0.483 | -0.408 | המצב הכלכלי ⁴ |
| -0.450 | -0.353 | -0.396 | -0.493 | המצב הדמוגרפי ⁵ |

1. כל המתאמים הם משמעותיים סטטיסטית ($p < 0.05$; Spearman test).
2. הדירוג היחסי של קיבוצי המדגם על-פי מספר השינויים הנידונים בקהילה, משוקללים על-פי מעמד הדיון (ראה טופל, 2000).
3. הדירוג היחסי של קיבוצי המדגם על-פי מספר השינויים אשר בוצעו, מתוך כלל שינויים אשר ברשימת הסקר.
4. החישוב על-פי שקלול של: א. יכולת ההחזר, כפי שמוגדרת על-ידי מטה ההסדר; ב. העודף נטו, על-פי מאזני הקיבוצים; ג. מדד "יעילות כלכלית" שנבנה על-ידי טופל (1990).
5. חושב על-פי שינוי במספר חברי הקיבוץ בין השנים 1985-1991.

כמו כן, גם בולט עד כמה תהליך השינוי עצמו לובש צורות שונות ומגוונות מקיבוץ לקיבוץ. אמנם יש שינויים המונהגים בחלק גדול של הקיבוצים, אך יש גם הקשורים בקבוצות קיבוצים מסוימות (ראו לוח 2).

9. בממד זה השתמשנו בשיטת הראיון המעמיק הפעיל (Holstein & Gubrium, 1995) כדי לראיין 60 חברים משמונה קיבוצים מייצגים מתוך 34 קיבוצי המדגם הראשוני.

לוח 2: השינויים הנידונים והנפוצים ביותר בקיבוצים

| מס' קיבוצים | שינוי | מס' קיבוצים | שינוי |
|-------------|---------------------------------------|-------------|--------------------------------|
| 32 | ביטול ביה"ס המקומי ומעבר לביה"ס אזורי | 12 | עידוד קליטת חברים חדשים |
| 29 | הפרטה של תקציבי הצריכה | 11 | הפעלה עסקית של בריכת השחייה |
| 28 | העסקה מטפלות שכירות בבתי הילדים | 11 | היתר הרחבה פרטית לדירת המגורים |
| 27 | הצבעה בקלפי במקום אסיפה כללית | 10 | מינוי מנכ"ל (מרכז משק) חיצוני |
| 26 | צירוף תקציב הילדים לתקציב המשפחתי | 10 | אי-הפעלת חדר האוכל בערב |
| 24 | עידוד עבודת חוץ של חברים | 10 | תשלום שכר לבני הקיבוץ |
| 22 | הפעלה עסקית של בתי הילדים | 10 | אוטונומיה של המפעל התעשייתי |
| 22 | מינוי פורמלי של "צוות שינוי" | 10 | שותפות חקלאית עם קיבוץ אחר |
| 20 | מינוי דירקטוריון למפעל | 9 | שותפות חקלאית עם יום פרטי |
| 19 | הפרטת תקציב האנרגיה | 9 | הפרטה של סעיפי בריאות |
| 18 | הפעלה עסקית של גני הילדים | 9 | מבנה ארגוני ניהולי חדש |
| 16 | השכרת דירות לתושבים מהחוץ | 8 | סגירת חדר האוכל לארוחות בוקר |
| 16 | פנסיה אישית על שם החברים | 8 | הפעלה עסקית של שירותים לחברים |
| 14 | ביטול חדרים עצמאיים לנערים | 8 | שותפות תעשייתית עם יזמים פרטים |
| 13 | הפרטת לימודים גבוהים | 8 | שותפות תעשייתית עם קיבוץ אחר |
| 13 | שידור האסיפה הכללית בוידאו פנימי | | |

כפי שמוצג בלוח 2, השינויים המדווחים בתדירות הגבוהה הם אלה המעבירים את האחריות הישירה לידי החברים כפרטים ובהם: הפרטת תקציבי הצריכה, אחריות ההורים לחינוך ילדיהם, אחריות אישית לפרנסה – אם בקיבוץ, אם מחוצה לו. קבוצה חשובה נוספת של פריטים קשורה לעיצוב מחדש של התחום הציבורי והדמוקרטיה הישירה – תדירות כינוסי האסיפה הכללית נוטה להצטמצם ממפגש שבועי למפגש שנתי או חצי-שנתי, כאשר בו בזמן סמכויות מוסד זה מואצלות למועצה נבחרת או לדירקטוריון טכנוקרטי.

על-פי תוכנם אפשר לחלק גם את 118 השינויים שדיווחנו עליהם לשלושה אשכולות: (1) "ניהוליות". קבוצת שינויים שהבסיס המשותף להם הוא מעבר מדפוסים של השתתפות שוויונית במערכות פעילות בקיבוץ לדפוסים של ניהול ארגוני-היררכי. למשל, הקמת גופים כגון מועצת מנהלים, ויתור על גופים ציבוריים רחבים, הסתמכות על מומחי ניהול חיצוניים, מיסוד תגמול כספי מובחן – תחילה רק לשעות נוספות ואחר כך לעצם טיב העבודה וכמותה, ועוד.

(2) "הפרטה". קבוצת שינויים שהבסיס המשותף להם מתבטא במגמה להרחיב ולהעמיק את האחריות האישית של החברים לניהול חייהם במסגרת הקהילה, ולצמצם את אחריות הכלל בהקשר זה. באשכול זה כלולים: הפרטת המימון של לימודים גבוהים, העברה לתקציב

האישי של הוצאות בתחום חיי התרבות, תקציב החזקת הדירה, פנסיה אישית, טיפולים רפואיים מיוחדים ועוד. תחת כותרת זו אנו מוצאים גם הפרטה מסוג אחר, כמו העברת האחריות על הפרנסה והתעסוקה מהכלל הקיבוצי לחבר הפרטי, וביטול כל מגבלה נורמטיבית של קבלת כספים פרטיים מחוץ לקיבוץ ושימוש בהם בקיבוץ (מתנות, ירושות ועוד).

(3) "שיזור", מגמה של קיבוצים רבים "להנמיך את הגדר", שבמשך שנים רבות הבטיחה את ההתבדלות העצמית של הקיבוץ מהסביבה הלא-קיבוצית. הדוגמאות בתחום זה רבות, ובהן: שיתוף עסקי בחקלאות ובתעשייה עם קיבוצים אחרים ועם יזמים פרטיים; היתר ואף עידוד לעבודת חברי הקיבוץ בשוק הכללי באופן פרטי בהתאם לרצונם; השכרת דירות לתושבים שאינם חברי קיבוץ; הפיכת שירותים של הקיבוץ (חדר האוכל, בתי-ילדים, בריכת השחייה, מועדון וכו') לפירמות עסקיות המשרתות חברי קיבוץ ולקוחות חיצוניים כאחד. בו בזמן, חברי הקיבוץ חופשיים כעת לחפש ולקבל שירותים בסביבה הלא-קיבוצית, ואף לשלוח את ילדיהם לבתי ספר לא קיבוציים.

לוח 3 מראה את הקשר הסטטיסטי הנמוך שבין האשכולות השונים המאשש שאכן אלה שלוש מגמות בלתי-תלויות. עובדה זו בולטת נוכח רמת הקשר הפנימי הגבוהה שבין הפריטים הנמנים עם האשכולות השונים (ראו לוחות 3 ו-4). פירוש הממצאים הללו הוא שאכן השתנות הקיבוצים מתפתחת במסלולים שונים כאשר כל אחד מהם נוגע ישירות בדילמות בסיסיות שונות שבלב הזהות הקיבוצית. הבלטת ה"ניהוליות" בקיבוץ משמעה שארגון העבודה והכלכלה תופס את הקיבוץ יותר ויותר כפירמה עסקית גדולה ורגילה המנוהלת ניהול היררכי. כלומר, הדילמה "יזמות כנגד שותפות" מוכרעת כאן לטובת היזמות ולרעת השותפות. הבלטת ה"הפרטה" בקיבוץ משמעה שהחיים הפרטיים מתרחבים ומתעצמים על חשבון החיים הקולקטיביים. עקרון השותפות השוויונית נסוג והולך, והדילמה "פרט" מול "כלל" מוכרעת יותר ויותר לטובת הפרט. הבלטת ה"שיזור", משמעה שהגבולות המפרידים בין הקיבוץ לסביבתו החיצונית נהפכים לפחות ופחות ממשיים, ושהדילמה של אליטיזם – בין התבדלות עצמית לבין דרישה לעוצמה בחברה – נוטה להיעלם במגמה הכללית של ויתור על האליטיזם בתדמית העצמית של הקיבוצניק.

העובדה המעניינת היא שהעוצמה היחסית של כל אחד מהאשכולות הללו משתנה מקיבוץ לקיבוץ ואנו עדים – כהיבט נוסף של השתנות הקיבוץ בימינו – לתהליך של התרחבות ניכרת של מגוון הדפוסים שהקיבוצים מייצגים. ללא קשר לסיבת גיוון המודלים, התוצאה של תהליכים כלליים אלה היא הפיכתה של המציאות הקיבוצית ליותר ויותר פלורליסטית.

לוח 3: הבחנה בין מגמות

| Spearman | T* | R squared | קשר בין האשכולות |
|----------|--------|-----------|---------------------|
| 0.22781 | 1.3235 | 0.0519 | בין הפרטה לשיזור |
| -0.0063 | 0.035 | -3.0E0.5 | בין הפרטה לניהוליות |
| -0.0127 | 0.072 | 0.0002 | בין ניהוליות לשיזור |

p<0/05*

לוח 4: הלימה פנימית בתוך כל אשכול שינויים (מבחן אלפא קרוונבך)

| ניהוליות | | שיזור | | הפרטה | |
|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| ביצוע שינוי | עיסוק בשינוי | ביצוע שינוי | עיסוק בשינוי | ביצוע שינוי | עיסוק בשינוי |
| 0.58 | 0.67 | 0.71 | 0.66 | 0.73 | 0.57 |

לוח 5 מציג את התצורות שפלורליזם זה מקבל בקיבוצי המדגם באמצעות אפיון הקיבוצים לפי מידת האימוץ של דפוסים השייכים לאשכולות השונים. כפי שאנו רואים, הקבוצות הגדולות הן היותר רדיקליות מצד אחד, והיותר שמרניות מצד אחר. עם זאת, שתיהן מגיעות רק ל-15 קיבוצים מתוך 34, פחות ממחצית הקיבוצים שבמדגם.

לוח 5: פרופילים של תהליכי ההשתנות בקיבוצים* (סה"כ=34)

| מודל | קיבוצים | הפרטה | ניהוליות | שיזור |
|---------------------|---------|-------|----------|-------|
| משמר | 8 | - | - | - |
| דגש על ניהוליות | 2 | - | + | - |
| מדגיש הפרטה | 4 | + | - | - |
| מדגיש שיזור | 2 | - | - | + |
| משלב שיזור-ניהוליות | 3 | - | + | + |
| משלב שיזור-הפרטה | 5 | + | + | - |
| משלב הפרטה-ניהוליות | 3 | + | - | + |
| רדיקלי | 7 | + | + | + |

* הנטייה לאמץ שינויים בכל מגמה מקבלת כאן ביטוי דיכוטומי. בכל מגמה, מחצית הקיבוצים המשנים יותר מקבלים סימן "+" והמשנים פחות מקבלים סימן "-".

לאור ממצאים אלה עולה השאלה האם קיימות קבוצות מובחנות של חברים בקיבוצים שונים הנוטים לתמוך בסוגי שינוי שונים, ובלשון אחרת: מי בעצם מוביל את הקיבוצים לסוגי השינוי השונים? והאם מדובר על גורמים חברתיים אחרים שמניעים עמם?

תפקיד הטכנוקרטים

יש להדגיש מלכתחילה שכל ממצאי המחקר מראים, שיהיו אשר יהיו מסלולי השינוי המאפיינים את קיבוצי המדגם שלנו, מי שתופס את התפקיד המכריע בתהליך ההשתנות בכל מקום הוא אותו רובד חברים שאפשר לתארם כ"טכנוקרטים". במושג זה הכוונה היא לאותם חברים

הממלאים את תפקידי הניהול והם בעלי הידע (ה"מומחים" במטות הניהול) במערכות הכלכליות העיקריות של הקיבוץ - ובעיקר במפעלי התעשייה, בענפי חקלאות מרכזיים ובמפעלים אזוריים. אנשים אלה, ככלל, גם התחנכו במוסדות להשכלה גבוהה ולרובם קריירה ארוכה של תפקידים מקצועיים וניהוליים. אפשר אפוא להצביע על דמויות אלו כעל האליטה הטכנוקרטית בקיבוץ.

כשמשווים אותם עם אלה שאינם נמנים עם רובד זה, לא נשאר ספק לגבי תפקידם הדומיננטי בתהליך השינוי: אלה האנשים שיוזמים את המספר הרב ביותר של הצעות (ראו לוח 6) והם גם תומכים נחרצים ביוזמות שינוי של אחרים; הם מביאים את הצעות השינוי לדיון ציבורי ואף מוציאים לפועל בעצמם את השינויים שהוחלט עליהם. כל זה אינו אומר שלטכנוקרטים ולאנשי השורה יש תמיד נקודות מבט ואינטרסים דומים. לאנשי השורה, כך התברר, עניין מיוחד בשינויי הפרטה, לעומת הטכנוקרטים הדבקים יותר בשינויי ניהוליות. עם זאת, בשעה שאנשי השורה אינם מתעניינים יתר על המידה בניהוליות, הטכנוקרטים מגלים לא מעט עניין גם בתחום ההפרטה. זאת ועוד, אנשי השורה והטכנוקרטים גם יחד תומכים בבירור במגמת "השיזור".

לוח 6 – יוזמי השינוי

| יוזמים | הפרטה | שיזור | ניהוליות | סה"כ |
|------------------|-------|-------|----------|------|
| בעלי תפקיד כלכלי | 15 | 6 | 28 | 49 |
| מזכירי קיבוץ | 4 | | 8 | 12 |
| בעלי תפקיד חברתי | 13 | 2 | 7 | 22 |
| אנשי השורה | 25 | 7 | 3 | 35 |
| סה"כ | 57 | 15 | 46 | 118 |

התנהגות הטכנוקרטים אינה מפתיעה לגבי שינויי הניהוליות. מתוך עמדתם ומעמדם הם צפויים לתמוך בהצעות שמעניקות למנהלים יותר סמכות ועוצמה ומרחיבות את השליטה שלהם במערכת הכלכלית. פחות מובן מאליו הוא מדוע גם הם נוטים לתמוך (גם בלי להיות היוזמים) בשינויים במבנה הקהילתי עצמו אשר אינם שייכים לתחום האינטרסים הייחודיים שלהם. העניין בשאלות אלו עוד גובר לנוכח העובדה שבעבר, האליטות הקיבוציות היו תמיד הכוח הבולם והמתנגד לשינויים בקיבוץ.

ואמנם, האליטה הטכנוקרטית היא תופעה חדשה במציאות הקיבוצית, והיא שונה מאוד מהאליטות שחלשו על הקהילה הקיבוצית מאז הקמתה. היא תולדה של ההתפתחות הכלכלית והחברתית המואצת של שנות ה-70 וראשית שנות ה-80 והתרחבות מגוון התפקידים הכלכליים המקצועיים הבכירים, מהכלכלן ועד למומחה החקלאי (הלמן, 1987). אליטה זו שונה מאוד מהנהגה הוותיקה של הכלכלה הקיבוצית (מרכזי משק אוטוידקטים בעלי ניסיון מעשי בעיקרו בניהול ענף זה או אחר) אשר תמיד הפגינה נאמנות עיקשת לרעיון הקיבוצי בגרסתו

ה"מעשית" – דהיינו כקולקטיב של עובדים. לעומת הנהגה זו, הטכנוקרטי של היום מבסס את סמכותו על הסמכה מקצועית פורמלית המעידה על מומחיותו; הוא אדם צעיר יחסית ומתעניין יותר בכלכלה מאשר בקיבוץ.

אם מרכז המשק הקלאסי דחף כמעט בכל מחיר לפיתוח והרחבה של המשק החקלאי והייצור התעשייתי, הטכנוקרטי נוטה להפגין גישה עסקית טהורה ולהעריך את התרומה של כל תחום פעילות על-פי שיקולי רווח והפסד. אם מרכז המשק דגל במיזוי התפקיד של הקיבוץ בכלכלה הלאומית, הטכנוקרטי מדגיש את הצרכים של היישוב עצמו. על-פי אותה הבחנה, בזמן שמרכזי משק היו מתערבים בכל נושא קהילתי חשוב בסדר היום של הקיבוץ, ונאבקו לרוב כדי להשיג מעמד במנהיגות הכללית בקהילה, הטכנוקרטי של היום מעדיף להשאיר את השאלות החברתיות למומחים בתחום ולהתמקד במרחב הנושאים שבתחום מומחיותו. מרכז המשק ראה ברכזי הענפים השונים את קבוצת ההתייחסות שלו. לעומתו, קבוצת ההתייחסות של הטכנוקרטי היא הקהילה המקצועית או העסקית שמעבר לגבולות הקיבוץ. אם מרכז המשק חשב במונחים של כלכלה קיבוצית ייחודית, הטכנוקרטים הם הכוח המניע מאחורי ההתקרבות של הקיבוץ למודלים של הכלכלה הלא-קיבוצית השולטת מחוץ לקיבוץ.

לאמיתו של דבר, שנים רבות הועמדו הטכנוקרטים בפני מכשולים שמנעו מהם להתחזק כגורם מנהיגותי. כך למשל, סירבו חברי הקיבוץ להכיר בהגדרה מקצועית של תפקידי הנהגה בקיבוץ, הן בחקלאות והן בתעשייה ועמדות הניהול שאליהן הגיעו נשאו תחת פיקוח גופים קהילתיים חזקים. כמו כן, תביעות כגון השתלמויות או המשק לימודים מתקדמים נתקלו לעתים באי הבנה ואי אמון. מבחינה זו אפשר לראות את מהפכת השינויים המתחוללת בקיבוץ בשני העשורים האחרונים כפריצת המחסומים בפני הגמוניה ברורה של הטכנוקרטיה בקיבוץ. על רקע זה אפשר אף להסביר, שתמיכת הטכנוקרטים בכל שינוי שהוא, גם אם אינו נוגע ישירות לתחומי פעילותם, מוסברת כתמיכה בסטיית הקיבוץ מהמודל העוין לטכנוקרטיה שהיה דומיננטי בעבר. דומה כי בשל כך, טכנוקרטים רבים מוכנים היום לתמוך כמעט בכל הצעת שינוי שעולה לסדר היום הציבורי.

חיבור זה של הטכנוקרטים לתהליך השתנות הקיבוץ הוא כה הדוק עד כי אין הם נזקקים להתארגנות או לפעילות פוליטית כלשהי המתואמת ביניהם. שפתם המשותפת ובהירות מאווייהם מבטלת כל צורך בדיבור מראש ובסיכום "מצע". הדברים מתרחשים אפוא כאילו מעצמם, מה גם שהתארגנות סקטוריאלית פורמלית לא יכלה שלא לעורר גינוי חריף בקרב מי שאינם נמנים עם האליטה, היות ואחת ההנחות המקודשות של חיי הקיבוץ היא שהחברים משתייכים אישית וישירות לקהילה וכל צורה של התארגנות סיעתית בתוך הקיבוץ נוגדת את מהות קיומו של הקולקטיב. ואולם, בתהליך ההשתנות של הקיבוץ פעילות סיעתית של טכנוקרטים אינה נחוצה כלל. לפי כל העדויות, הדה-לגיטימציה הגורפת של המודל הקיבוצי הקלאסי שהתפשטה בין החברים בעקבות המשבר של מחצית שנות ה-80 תועלה לפרספקטיבה הטכנוקרטית, והיא זוכה כעת להגמוניה חדשה בציבור הקיבוצי. תופעה זו מבטאת ככל הנראה את ההערכה של רוב החברים בתקופה זו שהטכנוקרטים יוכלו להוציא את הקהילה

מהמשבר שנקלעה אליו (לא במעט באשמת הטכנוקרטים עצמם שהובילו אותה אליו). התפתחות זו, יש להדגיש, דוחקת הצדה מניהול ענייני הקיבוץ את המנהיגים האידיאולוגיים והקהילתיים שהיו הדוברים העיקריים של הקיבוץ אך שנים מעטות לפני-כן. עם זאת, אין פירוש הדבר שמנהיגי העבר – הקהילתיים, האידיאולוגיים והמשקיים – וגם חברים מן השורה, השאירו את כל הזירה לטכנוקרטיה. בנוכחותם ובביקורת שהם משמיעים הם מזכירים לטכנוקרטים שאין הם פועלים בחלל ריק ושהם חייבים דין וחשבון לציבור. זהו אחד ההסברים לעובדה שלעתים קרובות – כפי שיכולנו להיווכח במחקרנו – תהליך הדיון בשינויים והיישום שלהם אורכים זמן רב ביותר; לעתים אין ה"תוצר" הסופי דומה כלל למה שהוחלט עליו בשלב הראשון, ולפעמים, אף אין הוא מגיע לכלל יישום. הדבר ממחיש את גיוון הלחצים שמפעילים האינטרסים המעורבים וגם את העובדה שנוצרים הבדלים רבים, לעתים קיצוניים, בין הקיבוצים מבחינת תרבות השינויים שכל אחד מהם מאמץ. בכל אלה מתערבים גורמים כגון מעמדם של אישים חזקים, עוצמת קבוצות התומכים או חשיבותן היחסית של קבוצות חברתיות מסוימות (צעירים, ותיקים או נשים) שמשקלם משתנה מקיבוץ לקיבוץ על-פי תמונת הוהות המיוחדת שלו.

העמדות הבסיסיות

ניתוח 52 ראיונות עומק שביצענו ב־8 מבין 34 קיבוצי המדגם אישרו את ההשערה על הגמוניה של ההשקפה הטכנוקרטית ברבים מהקיבוצים של היום. הגישה העיקרית שנמצאה שלטת בין הטכנוקרטים והלא-טכנוקרטים כאחד – אם כי בסגנונות שונים – מאופיינת במבט אינסטרומנטלי ופרגמטי על חיי הקיבוץ. כך, למשל, אומרת חברת קיבוץ "מן השורה", בת 31 שלא מזמן הצטרפה לקיבוץ:

"מה זה להיות קיבוצניק? בעבר היה זה להיות בעל רעיונות ושאירות. כיום, החשוב הוא איכות החיים, שלוה, ואוויר נקי. המקום הזה היה כבר בנוי כאשר אני באתי. מה שמשך אותי זה צורת החיים, חינוך הילדים, והשקט".

ואמנם, אלה הסיבות העיקריות שבגללן, על פי דבריהם, נשארים רבים בקיבוץ, למרות הקשיים הכלכליים והחברתיים. על כך מוסיפה בפסקנות חברה אחרת, בת 34, אף היא עובדת מפעל "מן השורה":

"כאן יש לי בית שהיה צריך לעלות הון תועפות בחוץ, מקבלת שירותי כביסה, חינוך וכל דבר שאני צריכה בחיי יום-יום".

הקיבוץ, היא מדגישה, מאפשר לה להמשיך לעבוד במקצועה ולפתח את הקריירה שלה בחוץ. ברור דיו שבדימוי זה של חיי הקיבוץ אין מקום רב לשאיפות אליטיסטיות. אזי, בדברם על מהות הקיבוץ בימינו, מרואיינים רבים כלל לא העניקו חשיבות כלשהי להשתייכות

מהפכת מנהלים נוסח קיבוץ

לתנועה. רבים אף מכחישים כל משמעות מעשית לכך. חברה בת 40, העובדת גם היא בעבודה פשוטה במפעל בקיבוץ אחר, קובעת:

"הקיבוץ לא שייך כיום לתנועה. זהו עניין של העבר. יכול להיות שהקיבוץ כן שייך בכל זאת למועצה האזורית. בכל מקרה, אני עצמי לא מרגישה נאמנות כלשהי לתנועה הקיבוצית".

לעומת זאת, טכנוקרט טיפוסי – מנהל מפעל – מוכן להשיב בצורה מסוגנת יותר, אך על פי אותה השקפה ממש:

"... עלינו לצמצם את המעורבות בתנועה ולשים יותר תשומת לב על מה שמרחש בתוך הקיבוץ... על התנועה לעסוק רק באינטרסים המשותפים של הקיבוצים. כל דבר אחר הוא מיותר..."

בדרך-כלל לא מצאנו סתירות ממשיות בין עמדות של טכנוקרטים לאלה של לא-טכנוקרטים, אך הטכנוקרטים תמיד יותר החלטיים מהאחרים. כך, אמר לנו חבר בן 45, מנהיג כלכלי בקיבוצו:

"אנו עוברים כעת מהפכה אמיתית! כך אני רואה זאת, רוצה ומצפה שיהיה!"

אחר, בן 30 אמר:

"הפתרון [של משבר הקיבוץ] חייב להיות רדיקלי. גמישות פה ושם לא תפתור את הבעיות שלנו".

רבים מהטכנוקרטים רוצים לראות יישום מהיר של שינויים רבים, במיוחד בתחום הארגון, התגמול וחלוקת המשאבים. הם רואים את ההתפתחות העכשווית של הקיבוץ כמובילה ליישוב קואופרטיבי, ולא מעטים אף מציעים להפוך את המפעלים הקיבוציים לחברת מניות. טכנוקרט טיפוסי אמר לנו:

"מה שחשוב הוא האינטרס הכלכלי. הקיבוץ צריך להשתנות ליישוב קהילתי כדי לשרוד. המשק הקיבוצי צריך להפוך לחברת מניות. אם זה לא יקרה, כל האנשים המוכשרים יעזבו".

טכנוקרטים רבים מדברים על הקיבוץ כשותפות של אינטרסים המיוסדת יותר על עקרון ההוגנות (equity) מאשר על שותפות שוויונית:

"אני בעד משכורת דיפרנציאלית בקיבוץ. זה הכיוון שיש ללכת".

את זאת קובע בן קיבוץ בן 29, מנהל משאבי אנוש בקיבוצו המתלונן שהמוכשרים, שמשקיעים הרבה יותר מאשר הלא-מוכשרים, מקופחים בכך שהם לא מקבלים תגמול יותר גבוה. לעומתם, הלא-טכנוקרטים מבטאים מבוכה. חבר בן 60, עובד ותיק במפעל בקיבוצו, מותח ביקורת נוקבת על תהליך ההשתנות:

"חייב להיות קשר כלשהו בין העבודה לבין התגמול... אני תומך בהפרטה... אנו חייבים להפסיק את בזבוז המשאבים... עם זאת, אני עדיין מחזיק ברגשות קשים לגבי ההרס של הנורמות במשך שנים רבות. אני יכול לעמוד מול כל האנשים האלה מן החוץ שמסתובבים פה בכל מקום, אוכלים בחדר האוכל שלנו ומביאים את הילדים שלהם לבתי הילדים שלנו... לא נראה שכל השינויים שביצענו בניהול המפעלים שלנו הועילו הרבה..."

בן 33, מנהל עבודה במפעל (בלי לימודים גבוהים; אינו מוגדר כטכנוקרט) טוען:

"אני שייך למתונים. האחרים רוצים תגמול דיפרנציאלי, אבל אם דעה זו תתקבל הקיבוץ כבר לא יהיה קיבוץ. אני חושש ממה שיכול להיות כאן אם המפעל יתמוטט... צריכים להעביר את האחריות של התקציב האישי והעבודה שלו לכלל חבר, שינהל אותם בעצמו. [מצד שני] ... אני מתנגד לתקציב דיפרנציאלי".

כללית, הלא-טכנוקרטים הם הרבה פחות ביקורתיים כלפי המציאות הקיבוצית מאשר הטכנוקרטים, אלה האחרונים גם חסרי סבלנות בהרבה ביחס לשינויים. בעוד שכל הטכנוקרטים המרואיינים (14 איש) היו משוכנעים כאיש אחד שהקיבוץ נדרש להשתנות "אמיתית", לעמדה זו היו שותפים רק שליש מהמשיבים הלא-טכנוקרטים (13 מתוך 38). באותו כיוון, 9 מתוך 14 הטכנוקרטים קבלו שהשינויים בקיבוציהם "איטיים מדי", עמדה שביטא רק אחד מתוך 38 הלא-טכנוקרטים.

ממצאים אלה מאשרים שההשתנות הנוכחית של הקיבוץ נישאת קודם כל ע"י הטכנוקרטים, מתוך נקודת-מבט "לא-אידיאולוגית".

שינויים זוחלים

השפעת הטכנוקרטים נראית גם באותם שינויים שקשה להתחקות אחריהם משום שהם מופיעים פה ושם "מתוך השטח" בלי להיות נושאים לדיונים ציבוריים ולהחלטות פורמליות. מקורותיהם של שינויים אלה מגוונים: יוזמות של פרטים או צוותי עבודה, החלטה חד-צדדית של מנהל, או דפוס שמונהג על ידי קבוצת חברים. שינויים "זוחלים" אלה יכולים להיות: יצירת מקום עבודה חדש, צורת התקשרות חדשה עם פירמה חיצונית, יצירת מודל חדש של חלוקת עבודה בענף ועוד. מקרה טיפוסי כזה אפשר לראות בהסכם בין מרכז ענף לבין חקלאי פרטי שעל-פיו, על השותף החיצוני לספק ידע מקצועי, פועלים פשוטים וקשרי שיווק לגידולים מסוימים ועל הקיבוץ לתרום לחקלאי קרקע, מים, ציוד מכני ומפעילים מקצועיים. ברור לחברי אותו קיבוץ שנשאלו על כך, שהסדר מסוג זה לא היה נחתם בעבר ללא דיון ציבורי מעמיק, אך היום הסתפקו הכול בהודעה לאקונית לציבור. מקרה אחר הוא מיווג של מספר צוותי עבודה חקלאיים לענף אחד, עצמאי ממוסדות הקהילה, ותחת ניהול היררכי – כדוגמת הניהול התעשייתי ובסיוע מומחים חיצוניים. ברוח זו, ובין יתר הדפוסים שמונהגים בדרך "שקטה" זו, יש לציין את אלה שמשרתים ישירות את עניינם של טכנוקרטים.

כך, למשל, הרוטציה השנתית או הדו־שנתית שהייתה מקובלת בניהול המרכזי של הקיבוץ ובענפי העבודה השונים, נוטה להיעלם כאשר בקיבוצים רבים, מתארכת תקופת הכהונה הניהולית משנתיים ל־4 שנים או אף נהפכות לעמדות קבועות שעקרון הרוטציה אינו חל עליהן עוד. שינויים מעין אלה מקבלים לעתים אישור פורמלי בדיעבד. הם מחזקים את מעמד הטכנוקרטים בהנהגת הקיבוצים בכך שהם מרחיבים ומגדילים את חופש הפעולה שלהם.

הצטמקותו של הארגון התנועתי

מעמד הטכנוקרטים בקיבוץ מתחזק גם לנוכח היחלשותם של מגננוני הפיקוח החיצוניים ובראש וראשונה הארגון התנועתי. מבחינה זו משחקת לידיהם האדישות המאפיינת את יחס החברים לתנועה, שהיא אחת התופעות החשובות של המציאות הקיבוצית החדשה. בשל כך נתונה התנועה למשבר סמכות שלא היה כדוגמתו – שאת ביטויו הישיר נמצא באי נכונותם של קיבוצים רבים לשחרר חברים לתפקידים תנועתיים ולכבד את חובותיהם הכספיים כלפיה. הלגיטימיות של התנועה כארגון־גג של הקיבוצים עומדת אפוא בסימן שאלה, וגם היא מוצאת את עצמה בזירה של השתנות מרחיקת לכת. אחרי עשורים שבהם הונהגה על ידי דמויות בולטות – אידיאלוגים, פוליטיקאים או אנשי ציבור – גם כאן עולים ותופסים עמדה שליחים שהם עצמם בעלי רקע טכנוקרטי מובהק. מנהיגים חדשים אלה נוטים לקדם גם כאן שינויים האמורים לשרת את היעילות, הרווחיות וה"תכלית" – באותה רוח המפעמת כיום ברוב הקיבוצים. בהנהגה חדשה זו התנועה נוטשת בשיטתיות פעילויות ותפקידים שעלותם היקרה נחשבת כעת כ"בלתי־רלוונטית" והם עוברים בחלקם לגופים עצמאיים, פרטיים או אזוריים.

כך למשל, מחלקת המידע של התק"ם – מומחי מחשוב וסטטיסטיקה דמוגרפית – שהיוותה חלק מהגוף המרכזי של התנועה, הופרדה ממנה וחולקה לגוף עסקי בבעלות קיבוצו של מנהל היחידה, ול"יחידה תנועתיית" שמספקת שירותים לגורמים תנועתיים ופועלת בקיבוצו של המפעיל. מודל דומה יושם גם עם היחידה לתכנון פיזי, שהפכה לחברה פרטית שבעלי המניות שלה הם הקיבוצים של החברים העובדים בה. לעומת זאת, מחלקות אחרות שנשארות חלק מהארגון התנועתי נדרשות כעת לפעול בצורה עסקית מבחינה ארגונית ופיננסית. איגוד התעשייה הקיבוצית למשל, לא שינה את המבנה הפורמלי שלו, אך נדרש בשנים האחרונות לגבות כספים עבור שירותיו כדי לממן את תקציבו, על־פי כללי השוק המקובלים. דוגמה אחרת היא יד טבנקין, המרכז לתיעוד ומחקר של התק"ם, שהוא גוף עצמאי שתקציבו מבוסס בעיקר על קרן עצמית (עמותה ציבורית) ועל תרומות של גורמים שונים והכנסות ממכירת ספרים ושירותים. התנועה, שהשתתפה בעבר עד 70% מתקציב המוסד הורידה את חלקה עד כדי 10% בלבד. בסך־הכול, כ־25 יחידות התנתקו – בצורה זו או אחרת, פורמלית או בפועל – ממזכירות התק"ם, והיו לעצמאיות מבחינה ארגונית ופיננסית. משמעות הדבר שהתנועה עצמה נהייתה למערכת מנהלית מינימלית המעוגנת

במכנה מוגבל של אינטרסים משותפים של הקיבוצים המסונפים. זהו גם המודל שאמור להיות מיושם בתנועה המאוחדת של התק"ם והקיבוץ הארצי במסגרת ה"תנועה הקיבוצית" (המאוחדת) שהוקמה בשנת 2001.

הגמוניה טכנוקרטית

אחד המאפיינים הבולטים של ההגמוניה הטכנוקרטית הוא החיזוק העצמי של מעמדם. לא זו בלבד שהשינויים שהם מקדמים מחזקים את כוחם כרובד חברתי מובחן, אלא הם גם מצמצמים את המרחב הציבורי של הגופים הייצוגיים החולשים עליו. דפוס זה טבוע בלב ההשתנות העכשווית בתנועה הקיבוצית ומהווה את אחד ההיבטים המרכזיים שלה. אנו עדים לקיצוץ מפליג של האחריות הציבורית בכל התחומים ולהגבלה הולכת ומחמירה של סמכויות הזירה הציבורית. אמנם השליטה על נכסי הכלל מהווה את בסיס כוחה של הטכנוקרטיה הקיבוצית, אך הולך ומעמיק הביזור של מנגנוני הכוח ומתעצמת העצמאות של ענפי הפעילות השונים. התוצאה היא בוודאי, כמו בכל מערכת מבוזרת, מידה בלתי מבוטלת של היעדר תיאום, אשר יכולה כשלעצמה להיחשב סטייה מהגישה המקצועית והשיטתית של הטכנוקרטים. עם זאת, מה שנראה לכאורה כסתירה לאתוס הטכנוקרטי גם תואם את הדגש שאותו אתוס שם על ההכרח להתאים את יחידות הייצור לדרישות השוק. מהבחינה הזאת, הטכנוקרטיה נוטה להתקומם נגד העומס הביורוקרטי על יחידות ייצור מטעם גורמי שליטה ריכוזיים. וכאן טמון ההסבר לכך שהתפתחות הקהילות הקיבוציות – ובמקביל, גם זו של התנועה הקיבוצית – מאופיינת לכאורה בסתירה, שבעוד הטכנוקרטים מחזקים את עצמם כגורם מנהיגותי, הם עצמם מעודדים ביזור סמכויות המצמצם את מרחב השליטה הקולקטיבי שלהם.

אפשר להוסיף כי תמונה זו יכולה לבטא גם התכנסות של אינטרס הטכנוקרטים עם שאיפות אנשי השורה. אנו אכן יודעים שהלא-טכנוקרטים נהנים הרבה פחות מההזדמנויות שהמציאות החברתית מעניקה מאשר האנשים ה"חשובים". אלה האחרונים גם נתונים להרבה פחות פיקוח של הכלל הקיבוצי (בן-רפאל, 1988). התמיכה המשולבת הזו ב"שחרור" ממגבלות המסגרת, הן מצד הטכנוקרטים נעדרי הרצון לטרוח ב"דאגות מיותרות", והן מצד אנשי השורה ששואפים למידה גדולה יותר של עצמאות, משאירה מרחב להשערה נוספת לפיה יש כאן גם מעין "עסקה" – משתמעת, כמובן – בין טכנוקרטים ולא-טכנוקרטים לקידום דרישות חשובות לכל צד אשר קשה להשיגן ללא תמיכה הדדית (בן-רפאל, 1996, טופל, 2000).

סיכום

התפשטות ההגמוניה הטכנוקרטית בקיבוץ שופכת אור חדש הן על מהותה של ההשתנות הנוכחית והן על המשמעות הכללית של המושג "טכנוקרטיה". על-פי הניתוח של השתנות

הקיבוץ בימינו, משמעותה של "טכנוקרטיזציה", אם להתבטא כך, היא התבססות ההגמוניה של נקודת המבט הטכנוקרטית. תהליך זה התרחש בקיבוצים בעקבות משבר פוליטי-חברתי-כלכלי מרחיק לכת, ובלחץ של מנהלים, מהנדסים ובעלי מקצוע בכירים אחרים. אנשי המגזר המקצועי הזה הרגישו מקופחים למדי במסגרת שוויונית כמו זו הנהוגה בקיבוץ, לעומת עמיתיהם מהחוץ – על אף העוצמה והיוקרה שזכו לה גם בימים ההם. על רקע זה, המשבר שפרץ, למרות החרדות שהפיץ בציבור והמצב הסיפי (לימינלי) שהשתרר בעקבותיו, כמו התגברות והתחזקות התלות של כלל הקהילה במומחיות של הטכנוקרטית, יצרו את התנאים שבהם יכלו הטכנוקרטית להסתער על ההסדרים הקיימים של הקיבוץ ולקדם סדר חדש – לא אחיד, בכל קיבוץ על-פי נסיבותיו הייחודיות, לא תמיד באותה תנופה – כשהם משפרים בהרבה את עמדותיהם, יתרונותיהם וזכויותיהם. מלאכה זו נתקלה לרוב במעט התנגדות, ובקיבוצים רבים אף זכתה לתמיכה נרחבת גם בשל משבר הלגיטימציה שזעזע את אשיות הקיבוץ ואת אמונם של רבים מן החברים ברעיונות שהחזיקו שנים ארוכות. גם העובדה שהטכנוקרטית הגבילו עצמם לתחומים נבחרים ולא הונעו ע"י דחף לליברליזציה של חיי החברה הקיבוצית, הקלה על החברים לקבל את מנהיגותם.

הקיבוץ של ימינו מהווה אפוא הדגמה נוספת לאוניברסליות של תהליכים פרקטליים (ראו Young, fractal process, 1991), כלומר, לכרסום או שחיקה של הייחוד והתכונות המיוחדות של קבוצות וקהילות באשר הן.

אולם דווקא על רקע זה יש מקום לשאול האם תהליך ההשתנות הנוכחית אשר החל במחצית שנות ה-80 של המאה הקודמת, ישאיר בסופו של דבר ובתוך המציאות הטכנוקרטית, "משהו" שיזכיר את המאמץ שעשה הקיבוץ במשך כארבעה דורות לקשור למודל אחד שותפות שוויונית, יזמות קולקטיבית ומסירות למשימה לאומית?

נדמה לנו שניסיון הקיבוץ בעידן הנוכחי מוכיח מעל הכל את רצונו לחפש מסלולים חלופיים של פעילות קולקטיבית בתנאים עוינים, ולא דווקא כניעה לפירוק סתמי. חיפוש זה מייצר מודלים חדשים שתוצאתו הראשונה היא, ללא ספק עצם הגיוון של המציאות הקיבוצית הכוללת. הקיבוצים של היום בונים מציאות רבת-פנים שהשותף לכל צורותיה הוא, שיש בה התמודדות עם קביעות שאפיינו את מה "שהיה פעם קיבוץ", ואשר בעידן החדש נהפכו לשאלות שחברים בכל יישוב ויישוב מבקשים להשיב עליהן על פי דרכם. ואמנם, בכל אתר ואתר נדרשים כיום חברי הקיבוץ לקבוע לעצמם "לעת עתה" מה מקומו של רעיון השיתוף השוויוני והקהילה הדמוקרטית בנסיבות שבהן זוכה האתוס הטכנוקרטי להגמוניה והיי החברה נעשו ליברליים עד כדי טשטוש ייחודם ביחס לסביבה החיצונית. שאלה נוספת שלא איבדה את חשיבותה, ואולי אף התחזקה היא, במה יבטאו חברי הקולקטיב את היותם עדיין שותפים מלאים על אמצעי הייצור של הקיבוץ בעת שמקובל כבר על הכלל כי בעלי ידע ותארים הם שצריכים לנהל את כלכלת הקיבוץ. כמו כן, השאלה השלישית היא האם בעידן שבו הכול מבקשים להנמיך את גדרות היישוב כדי להשתתף ישירות וללא תיווך במעגלי פעילות נרחבים – האם נותר עוד משהו בקולקטיב הקיבוצי שמאפשר ומחייב לדחוף אותו ולהציג עצמו כבעל מסר ערכי בעל משמעות כללית?

אנו סבורים כי השאלות עצמן לא נדמו, גם אם הקיבוץ נכנס למערבולת של שינויים
שאת סופם – מי יישור?

*

פני העתיד – ממצאי מחקרנו אינם מעניקים לנו תחזית לתהליכים עתידיים. אחת השאלות החשובות שנשאלת פתוחה היא, איך תתמודד קהילה בעלת אתוס דמוקרטי שוויוני עם משטר טכנוקרטי – אם וכאשר יחלוף המשבר, או באותם קיבוצים שלא יחששו ממשטר כזה. שאלה זו מעניינת ואף מתבקשת לנוכח טענתנו שהממצאים מראים על התרוקנות מתוכן של המרכז הציבורי-פוליטי של הקיבוץ.

בהיעדר במה לדיון ציבורי של ממש, היכן ואיך יוכל להתעורר ויכוח דמוקרטי שיעמיד בספק "אמיתות" הגמוניות? היכן ואיך יבואו לידי ביטוי עמדות עקרוניות שונות ומאבקי האינטרסים של הקבוצות השונות? בהיעדר ויכוח פוליטי בין אליטות, היכן ואיך יצמחו מנהיגים כלל-חברתיים בעלי אוריינטציה אחרת מזו השלטת?

אפשר לנסות לענות על שאלה זו באמצעות ניתוח האופציות ההיפותטיות שהמצב הזה מאפשר. למעשה, בכל אחת משלוש הפנים של הזהות הקיבוצית שאליהן התייחסנו טמון סיכוי של עימות אינטרסים שיכול לעורר ויכוח חברתי ולהפוך למוקד פוליטי, קרי, של עימות בין אינטרסים של קבוצות שונות לקראת הכרעה ציבורית. בתחום העסקי-משקי, קל לשער קונפליקט בין אינטרסים של מגורים או תתי-יחידות על משאבים או על מידת העצמאות, או מאבקי כוח בין רמות שונות של טכנוקרטים. קשה יותר לצפות שעימותים מסוג זה – התמודדות בתוך האליטה הטכנוקרטית או בין אליטות מגוריות – יזעזעו את ההגמוניה של ההשקפה הטכנוקרטית, או יעמידו אותה תחת ביקורת של חשיבה חלופית.

בפן של היחס בין חברי הקיבוץ לחברה הלא קיבוצית, יש לשער שדווקא יחסי הגומלין האמיצים יגרמו לעימותים לא מעטים. מוקד אחד של חילוקי דעות ואינטרסים יכול להיווצר בין חברי קיבוץ שפניהם פנימה, לבין חברים שמערכת ההתייחסות שלהם עברה לסביבה החיצונית. אך מוקד ודאי יותר הוא בין חברי קיבוץ בעלי אינטרסים משוריינים במשק המשותף ובנכסים שנצברו, לבין תושבים זמניים או קבועים שאין להם מחויבויות לנכסים אלה וכל רצונם הוא איכות חיים ותנאים אופטימליים. אמנם סוג זה של סכסוך יכול לגרום למצבים בלתי צפויים בעליל, ובכלל-זה צמיחת מנהיגות או מנהיגויות חברתיות ודיון ציבורי על מדיניות היישוב, אך סביר יותר – לפחות מנקודת המבט של היום – שהדיון יתמקד דווקא ברמה הפרגמטית, תוך חיזוק גישות עסקיות של כדאיות וחיפוש פתרונות טכניים.

מישור שלישי – ואולי הסביר ביותר ליצירה הדרגתית של חשיבה חלופית וויכוח חברתי ציבורי – הוא הפן הקהילתי. בהמשך להתפתחות הטכנוקרטית, המרחיקה את אנשי השורה ממוקדי הניהול וההכרעה ביחידות השונות, לא קשה לשער את צמיחתן של קבוצות "עובדים" או "לקוחות" של אותן היחידות. למשל, "ועד הורים של בית הספר"; "ועד עובדים של המפעל"; "חוג קשישים"; "מועדון הסועדים בחדר האוכל"; "נציגות החולים"; "מועצת הנוער"; "שדולת הסטודנטים" וכדומה. אמנם במבט ראשון נראה שלחוגים או לקבוצות מסוג

זה תהיה מטרה מוגדרת ומוגבלת, ולא יהיה בכוחן להשפיע על המבנה החברתי הכולל, אך אם נקביל זאת לחברה הכללית, נוכל לתאר תופעה אפשרית זו כפיתוח של "חברה אזרחית", אשר מעצם קיומה יוצרת דין ודברים לא רק בין כל אחת מהקבוצות האינטרסנטיות לבין הממסד, אלא גם מערכת ציבורית של תמיכה הדדית בין תנועות חברתיות מתחומים שונים לגמרי (למשל פמיניסטיות + ירוקים + "מקופחים" + נכים + לסביות והומואים... וכיו"ב). כאמור, גם אם אין בכוחם של ממצאינו לסמן התפתחויות מעשיות הסותרות את הטכנוקרטיזציה של הקיבוץ, עצם קיומם של התסריטים שהצגנו ראוי לתשומת לב ולמחקר, בוודאי לא פחות משיש לחקור את המשך התגברותה של המגמה הטכנוקרטיטית ואת השפעתה על יותר ויותר תחומים של החיים הקהילתיים.

ביבליוגרפיה

- בן-רפאל, אליעזר: קדמה כנגד שיוויון. ריבוד ושינוי בקיבוץ. רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 1986.
- בן-רפאל, אליעזר: מהפכה לא טוטלית, יד טבנקין, 1996.
- הלמן, אמיר: "התפתחותם של מנהלים מקצועיים בקיבוץ", רבעון לכלכלה, 1987, 2:131, עמ' 1039-1031.
- טופל, מנחם: טכנוקרטים כסוכני שינוי בחברה שוויונית (עבודת דוקטורט), אוניברסיטת תל-אביב, 2000.
- טופל, מנחם: "דילמות של נאמנות במחקר הקיבוץ". שורשים, כרך י', 1997, עמ' 46-58. מבקר המדינה: דוח מבקר המדינה, ירושלים, 1993.
- פוין, אברהם: התנועה הקיבוצית, מידע ומספרים - 2001, יד טבנקין, 2001.
- Ben-Rafael, E.: *Status, Power and Conflict in the Kibbutz*, Aldershot, UK; Brookfield, Vermont, US: Avebury-Gower, 1988.
- Holstein, J. A. & Jaber F. Gubrium: *The Active Interview*, Thousand Oaks, California, 1995.
- McClintock, Cynthia, D. Brannon & S. Maynard-Moody: "Applying the logic of Sample Surveys to Qualitative Case Studies: The Case Cluster Method", *Administrative Science Quarterly*, V.24:4, 1979, pp. 612-629.
- Sheaffer, Z.: *Aspects of Organizational Decline and Crisis: The Multi Dimensional Crisis in the United Kibbutz Movement*. New Zealand, University of Waikato. PhD Thesis. 1992.
- Yin, Robert K.: *Case Study Research - Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage, 1994.
- Young, T. R.: "Chaos and Social Change: Metaphysics of the Postmodern", *The Social Sciences Journal*, 1991, 28/3; pp. 289-305.