

ראובן שפירא

# האמת על הקיבוץ

הקיבוץ – לא מה שחשבת ולא מה שסיפרו לך

הוצאת פרדס, חיפה 2013

Reuven Shapira

## THE TRUTH ABOUT THE KIBBUTZ

The Kibbutz is Not What You Supposed or Were Told About

דף כריכה אחורי

הקיבוץ הוא יצירה חברתית פורצת-דרך ומעוררת השתאות בחברה האנושית. עד המשבר הקשה שפקד אותו בשנות ה-80 הוא היה סמל לחברה שוויונית ודמוקרטית, ומאז נעלמו כביכול מאפייניו הייחודיים, ובכללם השוויון. מחקר אנתרופולוגי רב-שנים חושף את מראית העין שיצרו השיח הקיבוצי והמחקרים על אודות הקיבוץ, בהתעלם מאי-השוויון ומהאטוקרטיה שהתפתחו ברוב הקיבוצים ובמאות ארגוניהם מאז שנות ה-30. מלבד הפלמ"ח, שהיה הארגון הבין-קיבוצי היחיד השוויוני והדמוקרטי, נעשו עם הזמן שאר ארגוני הקיבוצים דומים לסביבתם הבלתי-שוויונית במירכוז, באוטוקרטיה ובכך שאלפי עסקניהם, בייחוד הבכירים, זכו לכוח-יתר ולפריבילגיות. אי-השוויון הוסוה, ביוזמת המנהיגים הראשיים טבנקין ויערי, בדימוי רדיקלי שיצרה ההערצה לברית-המועצות, כדי לחזק את מעמדם שנחלש בשל אי-יעילות ושמרנות שבה גוננו על מעמדם. הניגוד בין שיח דמוקרטי ושוויוני למציאות מעמדית גרר עזיבות המוניות אך נותר עלום, כמו גם חלקם של המנהיגים ביצירתו, כי ברוב כוחם הם דחפו חוקרים דומיננטיים להסוות האמת. חושפי הניגוד הזה והכזב הסובייטי, וכמותם חדשנים מקדמי דמוקרטיה ושוויון, דוכאו ועזבו. עם היחלשות המנהיגים חדרו חדשנים לחלל המנהיגות שיצרה שמרנותם והשיגו אמנם הצלחות, אבל רק מעט שוויון ודמוקרטיה, וכך נמשכה שליטת השניים. גם בקיבוצים שהזדהו עם מפא"י לא הוגשמו עקרונותיהם בשל התברגנותה ומנהיגות שמרנית דומה. הפער בין השיח למציאות איכל את האמון במנהיגים ובנאמניהם שירשו אותם והגביר את בריחת המוחות ועזיבת החדשנים. הצירוף של השפעות הפער, של שמרנות המנהיגות ושל עוינות שגברה בסביבות המערכת הקיבוצית, גרמו למשבר חמור ולנטישת עקרונותיה.

על הקיבוץ נכתבו אמנם ספרים רבים וטובים, חלקם אף ביקורתיים, ואלה התמקדו באי-הנאמנות לאידיאולוגיה הסוציאליסטית השוויונית לכשעצמה. בשונה מקודמיו, לא נכתבה עד עכשיו ביקורת מקיפה ומנומקת על אי-הגשמתה בשל כשלי ארגון הקיבוצים כמערכת כלכלית, חברתית ופוליטית שלא קיימה מנהיגות דמוקרטית ושוויונית לאורך זמן כפי שהתיימרה. לפי הספר התרומה הפוטנציאלית של הקיבוצים לחברה בכל תחומי החיים, כולל הנהגת המדינה, עשויה להיות גדולה וחשובה, אם הם ישכילו לשחרר את האנרגיה והלהט האנושי הטמונים בחבריהם על-ידי אימוץ פרקטיקות שיבטיחו דמוקרטיה אמיתית ויעודדו מנהיגות משרתת חדשנית ויצירתית הידועה בספרות כטרנספורמטיבית, במקום לעצור ולהגביל אותם.

בספר זה הושקעה עבודה גדולה וממושכת. ד"ר שפירא הכשיר עצמו עשרות שנים לכתיבת הספר. בתור אנתרופולוג הוא יודע לצרף עובדות זו לזו ולהרכיב מהן פסיפס גדול המתקרב ככל האפשר למציאות. הוא יודע להתמודד עם שפע אין-סופי של חומר ולדובב אותו.

פרופסור עמנואל מרקס, אוניברסיטת תל אביב

ספרו של ד"ר שפירא מפריך אמונות עממיות רווחות על טבעו של הקיבוץ. למי שחי במציאות קפיטליסטית שימושיות במיוחד התובנות היישומיות שהוא מפיק מהניסוי החברתי הגדול הזה להבנת המנהיגות והניהול בארגונים. ד"ר שפירא כותב בלהיטות רבה ובידיעה מעמיקה.

Professor James O'Toole, Marshal School of Business, University of Southern California

## הקדמה

קריאת ספרו של ד"ר ראובן שפירא מערבת הנאה בצער. הנאה בשל חשיבתו הרדיקלית והמעמיקה, ומהחתייה הבלתי-נלאית שלו להגיע לחקר האמת על הקיבוץ. השתכנעתי לגמרי מהטעונונים שלו, המיוסדים על ידיעה שנרכשה בעשרות שנות מחקר. אולם צער רב מעוררת החזות הפסימית שלו לגבי עתידו של הקיבוץ. האומנם נגזר הכורת על הרעיונות ההומניסטיים היפים המגולמים בקיבוץ, ושמות אלפי אנשים האמינו בהם וחיו לאורם במשך כמאה שנה?

על הקיבוץ נכתבו ספרים רבים וטובים, וביניהם אף ספרים ביקורתיים. אך ביקורת כה מקיפה ומנומקת טרם פורסמה, אולי משום שרוב המחקר על הקיבוץ היה תמיד נתון בידיהם של חוקרים נאמנים להנהגת התנועות. ראובן שפירא הוא יוצא דופן בנוף הזה. הוא נולד בקיבוץ, חי בו כל ימיו ומילא בו תפקידים חשובים. בכל זאת הוא מעז לבקר אותו, אך עושה זאת מתוך התחייבות עמוקה ואהבה. בניגוד לרבים מקודמיו, הוא לא מפנה את חיצי ביקורתו אל חוסר הנאמנות של הקיבוצים לאידיאולוגיה הסוציאליסטית השוויונית, אלא בעיקר לכשלים בארגון הקיבוץ כמערכת כלכלית ובאי-יכולתו להעמיד מתוכו מנהיגות דמוקרטית. הוא רואה בחברי הקיבוצים אנשים שהתרומה הפוטנציאלית שלהם לחברה עשויה להיות גדולה וחשובה. אם התנועות הקיבוציות תשכלנה לשחרר את האנרגיה והלהט האנושי הטמונים בחברי הקיבוצים, במקום לעצור ולהגביל אותם, הן עשויות לשוב ולהרים תרומות חשובות בכל תחומי הפעילות החברתית וגם לחזור ולהשתתף בהנהגת המדינה.

המעין בספר למד שהושקעה בו עבודה גדולה וממושכת. ואכן ד"ר שפירא הכשיר את עצמו במשך עשרות שנים לכתיבת הספר הזה. בתור אנתרופולוג הוא יודע לצרף עובדות זו לזו ולהרכיב מהן פסיפס גדול המתקרב ככל האפשר למציאות. הוא יודע להתמודד עם שפע אין-סופי של חומר ולדובב אותו. הוא עצמו עשה מחקרים יסודיים על החברה הקיבוצית, ובין היתר חיבר ספר מקורי ומלא תובנות על התעשייה הבין-קיבוצית. הוא מנתח בעין ביקורתית את ספרות המחקר על הקיבוצים ולא חוסך ממנה את שבטו. בעבודתו הוא שואף להגיע לשורשן של בעיות, והוא מוכן לחשוב על סוגיה כלשהי שוב ושוב עד שימצא לה תשובה המניחה את דעתו. נוסף על כל אלה הוא מחונן ברוח איתנה ובאנרגיה רבה. התכונות והכישורים האלה סייעו לו להתמיד בעבודה ולהשלים את הספר המרתק הזה. הספר עשוי לקנות לעצמו קוראים רבים ונאמנים ולהביא לתיקון מה בעולמנו. הייתי שמח מאד אם חברי הקיבוצים היו בודקים ובוחנים את תורתו של ד"ר שפירא ומבצעים את הרפורמות הנרחבות שהוא מציע, כי אני מאמין שהן עשויות לחדש את ימי הקיבוץ כקדם.

עמנואל מרקס

פרופסור אמריטוס לאנתרופולוגיה חברתית, אוניברסיטת תל אביב

## תודות

ספר זה הוא תולדה של מסע אינטלקטואלי שהחל לפני יותר מיובל שנים כשנוכחתי כי לקיבוצי המשגשג בעיות חברתיות רבות אך נעדרים מציעי פתרונות להן, חוץ מאשר אפרים ריינר ז"ל, אינטלקטואל מחונן ואחד מקורבנות ניוון המנהיגות הקיבוצית שנהג אחרת ובעקבותיו פניתי ללמוד סוציולוגיה. תודתי לפרופסור עמנואל מרקס אשר הדריכני עשרות שנים בעודדו אותי למחקר אנתרופולוגי ביקורתי שבו מצאתי פוטנציאל לשינוי תפיסתי כולל המאפשר פתרונות לבעיות חברתיות שבלעדיו נראות בלתי-פתירות, ולד"ר ישראל שפר ז"ל שהיה לי מדריך נאמן בפענוח רזי התרבות הקיבוצית וקורא ביקורתי של כתיבתי לאורך שנים רבות כחבר קיבוץ וכאנתרופולוג. מפרופסור דפנה יזרעאלי ז"ל זכיתי ללמוד על פרדיגמות שונות במחקר ארגונים, וייבדל לחיים ארוכים פרופסור גדעון קרסל תרם רבות לספר זה במחקרו פורץ הדרך על נצר סירני ובעשרות השנים שקרא, העיר והאיר על מאמרי שרבים מהם לא פורסמו אך שקידמו את גיבוש הרעיונות שבספר זה. רבים נוספים סייעו בידי בקריאה ביקורתית והערות מחכימות לאורך השנים ויבואו על התודה דני זמיר, אמיר הלמן, אבי קורדובה, חיים שפרבר, אסתר הרצוג, עפרה גרינברג, אלכס וינגרוד, ויקטור פרידמן, דניאל דה-מלאן, משה שוורץ, יוסי שביט, אפרת נוני-וייס, יהודה בין, זאב שביט, פנחס שטרן, דבורה קלקין-פישמן, אבי קירשנבאום, גילה אדר, ליאורה יעקבי, דן בר-און, מיכאל הריסון, ברוך כנרי, מוטי רגב, מירה ברון, יובל מילר, זכריה שפר, דניאל ברסלאו ודויד ווסלי. תודה מיוחדת לנייגל רפפורט ואיתמר רוגובסקי שקראו והעירו על טיוטת ספרי Transforming Kibbutz Research שממנו צמח הספר הנוכחי, ולברברה דורון, מרטין קט ורחל קסל עורכי האנגלית שלי שהערוטיהם על משפטים בלתי-מובנים בספר הנ"ל ובמאמרים רבים שקדמו לו ובאו אחריו סייעוני מאד בהבהרת ממצאי, גישתי ורעיונותיי. תרומה מיוחדת תרמה לספר עורכת העברית אוריה שוחט שמצאה כיצד לפשט את ניסוחיו כך שיהיו מובנים לקהל משכיל הרחוק ממושגי קיבוץ. כמובן שרק אני אחראי לאי-הבנות ומשגים שנתרו בספר.

כמו כן תודה על הסיוע הכספי והחומרי שהושיטו לי קיבוצי גן שמואל, מכון המחקר של הקק"ל, מכון גולדה מאיר למחקר חברתי, מכון וייצמן לחקר הציונות, קרן בן-גוריון למחקר של ההסתדרות, יד יערי, יד טבנקין והמכון לחקר הקיבוץ.

תודה אחרונה אך לא אחרונה בחשיבותה לבני משפחתי שבלי להבין מדוע כה התארך מסעי להבנה אמיתית של הקיבוץ אִפשרו לי אותו.

## תוכן העניינים

<b>15</b>		<b>1. מבוא: הסיפור שלא סופר</b>
21		הסתרת האמת: העלמת הקונפורמיזם הקפיטליסטי של הא"פים, הציה השני של החברה הקיבוצית
25		אין אמת קיבוצית בלי תרבות הא"פים האנטי-קיבוצית ו'אדמו"ריה'
28		האמת לא נחשפה בשל הצלחת העלמת תרבויות הא"פים האנטי-קיבוציות
32		מבנה הספר
<b>35</b>		<b>2. האמת על הפרטת הקיבוץ המצליח 'כרמלית'</b>
36		קיבוץ אינו קומונה עצמאית אלא איבר של תנועה חברתית שראשיה רבי-כוח
38		"שינוי מתוכנן דמוקרטי" ב"כלי הצלחת-העבר" או חיסול אוטוקרטי שלהם?
41		סתירת ההסבר לניצחון ברק: להצלחה גרמה מנהיגות טרנספורמטיבית שנעלמה
46		איך חיסל ברק הקונפורמיסט את הקיבוציות של 'כרמלית' החדשני?
50		הסיוע החיוני שקיבל ברק מא"פים קונפורמיסטיים
<b>55</b>		<b>3. כזב שמאלני הנציח 'אדמו"רים' שויתרו על מאבק נחרץ במפא"י המתברגנת</b>
56		'האדמו"רים' עיקרו את הדמוקרטיה ב'תנועות' ומרכזו אותן כדי להתחזק
59		לנוכח האיום על מנהיגותו פנה טבנקין שמאלה להערצת ברית-המועצות
61		כיצד סיעה השמאלנות לקיום מנהיגותם של טבנקין ושל יערי
64		על יערי איימה עליית חזן שהתנגד להשמאלה ונכנע בעקבות כישלונותיו
66		המנהיגים חששו מעליית רדיקלים שהציעו פתרונות שוויוניים ודמוקרטיים
68		הקיבוצים נזקקו לפתרון בעיות חדשני, אך 'אדמו"ריהם' היו שמרניים בשלב אי-היעילות
73		מאמץ הישרדות המנהיגים גרם להשמאלה ולהפרת השוויוניות ב'תנועות'
76		כמה ממחירי השמאלנות והסוואת השמרנות והקונפורמיזם האוליגרכי
79		'האדמו"רים' מנעו יצירת פרקטיקות חדשות למשימות ימי המדינה
<b>85</b>		<b>4. הגנת עליונות 'האדמו"רים': מעורבות מזערית בלתי-אפקטיבית</b>
86		בתחילה מנהיגות 'האדמו"רים' הייתה טרנספורמטיבית, לא כריזמטית
90		טרנספורמטיביות: יחס ביקורתי ל'אדמו"רים' וטיעונים רציונאליים
92		מנהיגות עיסקאית ירשה את הטרנספורמטיבית אך נתפסה ככריזמטית
93		הימנעות 'האדמו"רים' ממעורבות בהתמודדות עם אתגרים
97		כשל למידה: "לא יוכלו בלעדיו" של טבנקין ויערי, וייחודה של מעורבות חזן
100		גלילי, בן-חסותו של טבנקין, לעומת יגאל אלון: אסטרטגיות מעורבות הפוכות
103		דימוי כריזמטי: ניכוס הצלחת של חדשנים ש'האדמו"רים' לא הצליחו לדכא
108		הפיכת העולים לשכירי בורוקרטיה קיבוציות עקב דיכוי חדשנות יצירתית
110		הצלחות מנהלי דרג-ביניים חדשנים סיעה לדימוי 'אדמו"רים' כריזמטי
<b>117</b>		<b>5. סודות הצלחת הקיבוץ היצירתי 'כוכב'</b>
117		הרוטציה הגבירה את שליטת קרחון הכוח הסמוי השמרני
120		הצלחת 'כוכב': מנהיגים גבוהי-מוסר ותרבות רבת-אמון מיתנו כשלי רוטציה
121		מנהיגים משרתי-ציבור פתרו קונפליקט קשה במפעל למען שמירת קיבוציותו
123		התחלוקת רדיקלית בעבודת המשמרות נתמכה על-ידי ותיקים גבוהי-מוסר
125		דמוקרטיה השתפתותית טיפחה מנהיגים טרנספורמטיביים
126		עיתונות מקומית תוססת וביקורתית
128		מנהיגים גבוהי-מוסר היו מעורבים מאד, צנועים ונאמנים לדמוקרטיה
129		יצירתיות מנהלים קידמה שוויון צרכני
132		פתרונות יצירתיים לתורנויות ועבודות בעייתיות
133		רכזי ענף יצירתיים יצרו אמון רב וזרימה חופשית של ידע מתמחה
135		רכזי-ענף לשעבר נעשו אומנים מומחים שהגבירו יצירתיות
136		אומנים כמנהיגים לא-רשמיים וכמאמני היצירתיים מהדור הבא

138 מנהיגים גבוהי-מוסר הגבירו אמון ועודדו חדשנות יצירתית  
 139 ועדת ערעורים מיוחדת חיזקה את עשיית הצדק לכול  
 140 מתן סמכות למנהלים וחופש לפעול לפי דעתם משך חדשנים כישירוניים לניהול  
 141 מוסריות המנהיגים ריסנה את פגעי הרוטציה ויצרה תרבות רבת-אמון  
 144 מעורבות המנהיגים יצרה אמון כי נועדה לפתור בעיות ולא לכפות פתרונות  
 146 תרבות רבת-אמון: מאמצים תוגמלו בטווח הארוך  
 147 ביזור חזק את כושר ההמצאה והחידוש של המנהלים  
 148 יצירתיות תרבותית חיזקה את האמון על-ידי קידום שותפות ערכית  
 150 דאגה לצורכי הכישוריים מנעה התפתחות אליטת כוח משרתת-עצמה  
 151 ללא פתרונות יצירתיים לא הצליחו מנהלים לדאוג לצרכי היוצרים

## 155 6. רוטציה, גודל והשפעות א' פים שליליות דיכאו יצירתיות ב' כוכב'

156 אובדן מנהיגותו הטרנספורמטיבית של רן גרם לאבדות נוספות  
 159 רוטציה הרסה את האמון כשקידמה חברים צעירים מדי לתפקידי ניהול ראשיים  
 161 רוטציה מנעה שאמון רב במנהל חדשני שפתר בעיות-יסוד יהפכו למנהיג טרנספורמטיבי  
 162 הרוטציה שיבשה קריירה של מנהיג טרנספורמטיבי  
 165 הגודל הגביר מורכבות והרחיק את המנהיגים מהחדשנים פותרי הבעיות בתפקידיהם  
 168 התמחות וגודל יצרו בעיה של אי-מעורבות מנהלים גם בתוך הענפים  
 170 פתרון חלקי לבעיות הגודל: יחידות קטנות מבוזרות  
 171 פתרונות יצירתיים לאובדן הגמישות: 'גיוסים', משמרות במפעל ו'שיבוץ'  
 172 השותפות במפעל אפשרה צמיחה אך גם פגעה בדמוקרטיה  
 173 הגודל דיכא את הדמוקרטיה עקב דעיכת האמון והיצירתיות  
 174 האם מנהיגים ו'פעילים' באמת דאגו לאינטרסים של החברים?  
 176 דילמת המנהיגים ו'הפעילים': ראשי-כפר מנהיגים באמון או מנהלים כופי-מרות?  
 177 מחיר ההשתמטות: החמצת האינטרסים, הצרכים, המטרות והתקוות של החברים  
 179 הדמוקרטיה דעכה ללא מנהיגים רבי-אמון ויצירתיות ביישום עקרונות  
 181 השפעותיהם השליליות של הא' פים על הדמוקרטיה ב' כוכב'  
 182 א' פים אוליגרכיים ירודי-מוסר הפחיתו מוסריות מנהלי 'כוכב' ואמון בהם  
 185 רוטציה "מטורפת", חוסר מנהיגות וחזון סוציאליסטי חדש, וחקייו החוץ הליברלי  
 188 המנהיגים וראשי הא' פים הנציחו רוטציה שאיכלה את תרבות כוכב

## 191 7. אי-שוויון, אוליגרכיה ומנהיגים משרתי-עצמם בקיבוץ 'האיחוד'

191 חסות בן-גוריון על אפקים עודדה אוטוקרטיה וקונפורמיזם קפיטליסטי  
 194 סוציולוגיה ביקורתית על מחקרי הקיבוץ הדומיננטיים חשפה הרבה מהאמת  
 196 תיעוש עתיר-שכירים שירת את שליטת מנהליו ההמשכיים בנצר סירני  
 200 מנהיגים המשכיים הפכו למשרתי-עצמם עם צבירת כוח והון בלתי-מוחשי  
 204 הנצחה-עצמית של מנהיג צירקולטיבי על-ידי חסימת תיעוש  
 206 'משקים' שמרני, תדמית מנהיג משרת והתפוררות קבוצת המייסדים  
 209 הימנעות מהקמת מפעל אפשרה קריירה צירקולטיבית  
 211 העדפת קליינטים נאמנים ו"רכיבה" על אינטרסנטיות של קבוצות חברים  
 212 מתי הנהיג את עיקור הדמוקרטיה על-ידי הפטרונים  
 213 עזיבה סלקטיבית הותירה מיעוט של נאיביים, תועלתנים ונאמני-פטרונים  
 214 פטרוני 'עולים' לא היו שמרנים מטבעם, אך הושפעו מ'האיחוד' ומשאר הא' פים  
 215 קיבוץ 'חן': שמירת עליונות וניוון מוסרי של מנהיגים המשכיים  
 218 מעבר מאוחר ללינה משפחתית והסתבכות כלכלית  
 219 שמרנות והשחתת המנהיגים הוותיקים הייתה גורם ראשי לעזיבות המוניות  
 223 עזיבת הרוב הותירה מיעוט שאנן ולא מעורב בהחלטות שסייע להשחתת המנהיגים  
 224 המלכות האידאולוגית של געגועים נאיביים לימי בראשית

## 227 8. שמרנות, אי-שוויון ואנרכיה בקיבוץ 'רמה'

228 'רמה' מגיב למשבר: חיקוי סביבה גובר שהובילה אליטה אנוכית  
 230 עבודת-חוץ, אי-שוויון והתעלמות מנהלים מאי-הגינות פתרונותיהם והפרתם

233	האם הפנייה החוצה הייתה כדאית?
234	אי-אמון, דמוקרטיה דועכת ופטרונות כושלים של מנהלים חלשים
236	אי-אמון, תקשורת מזערית וסיכויי קידום זעומים
238	מסורת של אליטות-כוח משרתות-עצמן
241	חולשת המנהלים מול אליטות ה'כישרוניים' והפעילים'
243	התמוטטות הסמכות של הקיבוץ: לינה משפחתית ובנייה פרטית
244	המוסריות הירודה של אליטת 'הכלכלנים'
247	תרבות מעוטת-אמון והאיום מלמטה על המנהלים וה'הכלכלנים'
249	'כישרוניים' מנוכרים, כוח לא-אמין וקונפליקטים הרסניים
252	תלות 'הכישרוניים' במנהלים לצורכי תפקידיהם
253	ראשי המייסדים עיצבו את דמותו של 'רמה' כקיבוץ שמרני ובלתי-שוויוני
255	ראשי א"פים ששלטונם התחזק עקב הצירקולציה עיצבו את תרבות 'רמה'
259	הצלחה יוצאת-דופן של מנהיג ענף המשכי, משרת ציבור אמיתי
260	תהליך מחזק-עצמו של שמרנות אנרכית משרתת-עצמה
262	אי-אמון + פירוד + הגנתיות-יתר + ספקות = דעיכה

## 265 9. ארגוני-פדרציה: הזרוע האוליגרכית השלטת בגוף הקיבוצי

266	פטרונאז', קליקות, 'הצנחות' ומעמד 'פעילים' שברירי
270	ראשי א"פים המשכיים שלטו בקריירות הניהוליות הצירקולטיביות
272	עליונות 'הפעילים' ההמשכיים על מנהלי קיבוץ מתחלפים
274	האדרה עצמית של בכירים: גידול ביורוקרטי והשפעות שליליות של הרוטציה
276	מנהלים ו'פעילים' לא התנגדו לרוטציה כי לרוב לא חזרו לשורה
277	פריבילגיות ה'פעילים': נורמת הרכב הצמוד
279	רכב סימל מעמד בא"פים, לא בקיבוצים, והעלה את מעמד 'הפעילים'
282	נדרש פתרון חדש, אבל חדשנות הייתה מקדמת מתחרים למנהיגים
284	'אדמו"רים' ומנהלים משרתי-עצמם הסתייעו בדמוקרטיה פגומה
286	עליונות ה'פעילים' על נציגי הקיבוצים, גידול מופרז ואי-אמון ב'פעילים'
289	אי-שליטת הקיבוצים בא"פים: דמוקרטיה פגומה, חסרת ייצוג אמיתי
290	דמוקרטיה פגומה הורסת אמון אך ניתן לתקנה
292	העדר אמצעי תקשורת עצמאיים

## 295 10. מדוע באמת נחות מעמדן של נשות הקיבוץ?

298	נחיתות הנשים אינה מוסברת במסורת, בביולוגיה ובמיעוט יוקרה של השירותים
301	פטרונים קידמו נאמנים דומים להם: "סידור אנומלי של ריבוי הומוסקסואלי"
303	בדידות בסביבה גברית בלמה קידום נשים במעלות הניהול
305	פטרונים קידמו לדרגי-ביניים נשים בודדות ורק במצבים מיוחדים
308	הפיכת הקיבוץ למשפחתי בלחץ הנשים בלמה את קידומן
311	נשים עשו את החינוך המשותף אבל מעצביו וראשיו היו גברים
314	נשות הקיבוץ לא יכלו להשיג שוויון בלי ליצור תנועה גדולה וחזקה

## 319 11. אמון, יצירתיות, מוסריות המנהיגים והחלפתם הדמוקרטית בזמן

319	הקיבוץ נכשל משום שמנהיגיו וכותביו הפרו את אמון חבריו בשל אוליגרכיזציה
324	שמונת היסודות של תרבות הקיבוץ רבת-האמון שהיו סוד הצלחותיו
331	מנהיגות טרנספורמטיבית גבוהת-מוסר, יעילה ואפקטיבית לאורך זמן
335	דמוקרטיית אנשי-שורה והילוף מנהיג בזמן על-ידי חדשן יצירתי, אמין וגבה-מוסר
338	קיום בלעדיותם של מחליפי המנהיגים העולים מבפנים
342	קידום איטי
344	הפתרונות הקיימים ל"חוק הברזל", חסרונותיהם והפתרון החדש
346	באמון של מי צריך מנהיג לזכות כדי להיבחר?
348	לא פוליטיקה מפלגתית אלא מעין-פרלמנט וועדותיו
350	האם הפתרון המוצע יעשה ארגונים שיתופיים לברי-קיימא?

355  
371

מקורות  
אינדקס

## מבוא: הסיפור שלא סופר

האמת על הקיבוץ, כמו על כל חברה אחרת, היא מורכבת. אפילו החברות השוויניות ביותר הידועות לנו, חברות ציד ולקט שחיות בחבורות קטנות על משאבי הטבע בלא לייצר דבר, הן מורכבות: לחבריהן יש התמחויות וקריירות מגוונות, תפקידים תלויי מין, גיל, כישורים וקשרים חברתיים שכולם יודעים אותם ופועלים לפיהם, וכמו כן מאפיינים יוצרי מורכבות נוספים שחשפו מחקרים אנתרופולוגיים. האמת של חברה היא מורכבת בשל מורכבות בני האדם שיכולות הלמידה, הזכירה והלשון הרבות שלהם מאפשרות להם לפתח אין-ספור פתרונות יצירתיים לבעיותיהם. אנו אומרים "המציאות עולה על כל דמיון", כי לא פעם אנו פוגשים פתרון יצירתי שעלה בדמיונם של אחרים ולא בדמיוננו. פתרונות כאלה הם סוד הקדמה האנושית וגם אחד מסודות ההצלחה של מנהיגות. מנהיג/ה המצליח/ה בשל חדשנותו/ה להביא לגידול ארגוני/ה, נוטה להמשיך בתפקידו/ה שנים רבות ולהיעשות שמרן/נית לא-יעיל/ה ולא אפקטיבי/ת (הן למען הקלת הקריאה והן משום שכמעט אף אישה לא זכתה להנהיג בקיבוץ תשמש להלן לשון זכר בלבד; ראו פרק 10). מנהיג ותיק כזה שולל שינויים וחידושים מחשש לכישלון שעלול להביא להדחתו, אף ששמרנות זו מונעת התמודדות עם בעיות-יסוד שזועקות לפתרון, ובמיוחד כשהוא מונע מאחרים להכניס חידושים, פן הצלחתם תאפיל על שלו; כך הוא מגן על מעמדו, כוחו ויתרונותיו. בארה"ב נמצא שמנכ"ל פירמות גדולות מגיעים לרוב לשלב השמרני של אי-יעילות וחוסר-אפקטיביות אחרי 6–11 שנים בתפקיד, ולכן נהוג בהן לעודד את פרישתם המוקדמת על-ידי חבילת תמריצים נדיבה הקרויה 'מצנח זהב'. 'מצנחים' אלה הביאו להחלפת 87% מהמנכ"לים תוך 12 שנה.<sup>1</sup>

רבים מכירים את חוק פרקינסון, המצביע על נטייתן של בירוקרטיות לגידול-יתר מתמיד בלי קשר לצרכי משימותיהן, ואת העיקרון הפיטרי, שלפיו כל מנהלי ארגון נעשים עם הזמן בלתי-יעילים משום שקודמו לדרג אחד מעל הדרג שבו היו יעילים, ושם נתקעו בשל אי-יעילותם. פחות מוכר, אך יותר חשוב, הוא 'חוק הברזל של האוליגרכיה'. ניסח אותו לפני מאה שנה הסוציולוג רוברט מיכלס (**Michels**) שחקר מנהיגויות ותיקות של מפלגות סוציאליסטיות ענקיות.<sup>2</sup> הוא חשוב יותר כי כל עוד ניצב בראש הארגון מנהיג יעיל ואפקטיבי, הוא מתגבר על חוק פרקינסון ועל העיקרון הפיטרי על-ידי החלפת מנהלים בלתי-יעילים, על-ידי קיצוץ משרות מיותרות ועל-ידי שינויים וחידושים אחרים. אולם, כאשר המנהיג עצמו מגיע לשלב אי-היעילות והופך לשמרן, המגונן על כוחו ומעמדו על-ידי מניעת חידושים ושינויים פן יגרמו להחלפתו, שוב אין מי שיתמודד עם חוק פרקינסון, עם העיקרון הפיטרי ועם שאר חולאים בירוקרטיים הפוגעים בתפקוד הארגון ומונעים ממנו להסתגל לשינויים ולהכניס חידושים שיפתרו את בעיותיו. גרוע מכך, בשלב אי-היעילות גוברת נטיית המנהיג לקדם מנהלים לפי נאמנותם לו ולא לפי כישוריהם, ולהכניס נוהגים מחזקי מעמדו ובולמי ביקורת על משגיו ומחדליו. כיוון שנאמנים אלה נוטים להיות פחות-כישורים מאשר החדשנים שואפי קידום הארגון ופתרון בעיותיו פחות חשוב להם מאשר ריבוי תגמוליהם וקידום מעמדם, הוא נדחק בלחצם לתגמלם על חשבון קידום הארגון. כך הם נעשים מלחכי-פנכה, הנוטים לדווח לו שהכול מתנהל יפה וללא קשיים, וכך הבעיות מחמירות, מתמידות ונעשות קשות לפתרון.

עוד פחות מוכר (ולא תורגם) ספרו הקלאסי של אלברט הירשמן (**Hirschman**) "עזיבה, מחאה ולויאליות" שחשף מכשלה נוספת של קידום לפי נאמנות: הדחיקה לשוליים ולעזיבה של החדשנים ובעלי המחשבה הביקורתית, מומחים וכישורניים אחרים החשים מקופחי קידום ותגמולים ביחס לתרומתם להצלחות ארגונם וליכולתם לתרום יותר, אם יזכו ליותר חופש לשנות ולחדש. גם אם לעתים מנסה מנהיג ותיק המצוי בשלב אי-היעילות לפתור בעיה חמורה, הוא מוותר או נכשל, כי שוב לא נמצאים לצידו בעלי יכולת ורצון לכך כי כאלה נדחקו לשוליים ו/או עזבו.<sup>3</sup> במקביל פושה ניהול כושל ובזבוז משאבים בשל נאמנים חסרי-כישרון שמסווים, מסתירים ומאשימים אחרים במשגיהם ובכישלונותיהם, ואילו הגיבוי שהם זוכים לו מהמנהיג פוגע במוטיבציה של המסורים ושל ההגונים ומנפה רבים מהם. אז גם ההגונים והמסורים שלא עזבו לא פעם נכשלים בתפקידיהם בשל הסוואות והסתרות ובשל מידע חסר או לקוי על בעיות, על משגים ועל כישלונות. מנהלים מצידם נוטים שלא להיכנס לעבי-הקורה של הבעיות פן ייכשלו בפתרון,

<sup>1</sup> D.C. Hambrick & G.D.S. Fukutomi, "The seasons of a CEO's tenure". **Academy of Management Review** 1991; R.F. Vancil, **Passing the Baton**. Boston 1987, p. 89.

<sup>2</sup> R. Michels, **Political Parties**. New York 1959 [1915-ב]. [פורסם לראשונה ב-1915].

<sup>3</sup> A.O. Hirschman, **Exit, Voice and Loyalty**. Cambridge (MA) 1970.



יכתמו ולא יקודמו, מייחסים כישלונות לסיבות מוטעות, נוטים לטפל בסימפטומים ולא בחולאים ולקבל החלטות בלי לדעת מה באמת קורה בשטח.

אבל כל זה לא נחשף אם על אף הכישלונות מצליח המנהיג לשרוד בארגון בשל ביזורו: רבים ממנהלי יחידותיו האוטונומיות הם חדשנים מסורים, יעילים ואפקטיביים שלא קודמו למטה הארגון או סרבו לכך בשל חוסר אמון במנהיג שהפך שמרן מדי ולא-יעיל. הם מצליחים בשל חדשנות, חשיבה ביקורתית ודבקות בטובת הכלל, בייחוד בארגון שנהנה מסביבה תומכת, כפי שהייתה לקיבוצים תקופות ארוכות בזכות חלוציותם. לעומתם המנהיג הוותיק מזהה את עצמו עם הארגון ומכוונו באופן מוסווה ליעדים המגבירים את כוחו על חשבון מטרות הארגון, והוא נעשה עם הזמן נרקסיסט האוהב את עצמו אהבת-יתר.<sup>4</sup> כך נעשו המנהיגים הראשיים, יצחק טבנקין, ראש פדרציית הקיבוצים הראשית 'הקיבוץ המאוחד' (להלן 'המאוחד') ומאיר יערי, ראש הפדרציה השנייה בגודלה 'הקיבוץ הארצי' (להלן 'הארצי'); עד 1951 כללו פדרציות אלו כ-80% מהקיבוצים ומהחברים. למשל, אחד מסגני טבנקין, יוסקה רבינוביץ' מקיבוץ נען, חלק עליו, פרש מעסקנות, סירב להיענות לשליחי טבנקין שביקשוהו לשוב לפעילות ולא השיב למכתביו. טבנקין בא לנען ו"פרץ לביתו כסופה, כבעס עצום, בחמת זעם תפש בכיסא וחבט בו ברצפה עד שנשבר וקרא לעברו: 'מה אתה חושב, אני חשוב לתנועתנו [יותר] משהיה לנין לרוסיה!'".<sup>5</sup> ב-1953 הכריז יערי בוועד-הפועל (המרכז) של 'הארצי', תנועתם של בוגרי תנועת הנוער 'השומר הצעיר': "אני מאיר – מפ"ם. אני 'השומר הצעיר'. אני המבטא את דרכו ההיסטורית של 'השומר הצעיר'". ברוח דומה טען יעקב חזן, שותפו להנהגה של יערי, ששניהם "מבטאים את רצונה הכמוס; המודע והבלתי-מודע של התנועה".<sup>6</sup>

על פי הדימוי המקובל, שלושתם, וכמותם ראשי פדרציית 'חבר הקבוצות' (להלן 'החבר'), היו מנהיגים רוחניים שלא היה פסול בהנצחתם, כי קיבוץ מנהל ברטציה שלכאורה מונעת הפיכת מנהליו לאוליגרכיה המנציחה את עצמה. אולם הספר יסתור דימוי זה ויחשוף ששני חלקיו כוזבים: המנהיגים שלטו ב'תנועות', כפי שנקראו מנגנוני הפדרציות (תנועה בלי מירכאות תהא להלן כלל הפדרציה, כלומר מנגנונה + קיבוציה), והרוטציה סייעה להפיכת בכיריהן ובכירי שאר הארגונים הבין-קיבוציים (ארגוני-פדרציה, להלן: א"פים) לאוליגרכים מנציחי עצמם וכוחם שניכסו לעצמם פריבילגיות בניגוד לעיקרון השוויון. ראשי 'החבר' נעשו בכירי מפא"י, נהנו מהטבות שלא היו בקיבוץ, היו 'קיבוצניקים-של-שבת' שבאו לסופי-שבוע, לא השתתפו בתורנויות אבל קבעו החלטות.<sup>7</sup> הצלחות 'המאוחד' ו'הארצי' והתעצמותם המהירה שבאה בזכות חדשנותם של מנהלי קיבוציהם ושל עסקנים מסורים מייסדי א"פים חדשניים, סייעו להנציח את טבנקין, יערי וחזן כמו אדמו"רים בחצרות חסידיות (לכן יכנונו להלן 'האדמו"רים'). הנצחת עליונותם גרמה שפע תופעות שליליות מעת שנכנסו לשלב אי-היעילות וחוסר-האפקטיביות השמרני בו הגנת מעמדם וכוחם הועדפה על פני קיום דמוקרטיה אמיתית. אולם, בניגוד למה שמקובל לחשוב, הנהגת רוטציה דווקא עודדה יצירת אוליגרכיות, כי הבכירים לא שעו לה, דאגו שלא תהיה בחירה מחדש ו/או בכוחם מנעו שיוחלפו. לעומתם מנהלים זוטרים הוחלשו על-ידי כהונות קצרות ומניעת האפשרות להיבחר מחדש, גם אם הצליחו מאוד. בדרגי-ביניים הפכה הרוטציה לצירקולציה ויצרה אוליגרכיה צירקולטיבית בלתי-יעילה: עסקנים, נאמני הבכירים, שהחליפו בעזרתם משרה אחת באחרת, לא חזרו עשרות שנים לשורה ורבים מהם הפכו לשמרנים שליטי קיבוציהם בפועל מעל לראשי מנהליהם שאת חלקם הם בחרו לפי נאמנות אישית; הם דיכאו את מאמצי מנהלי הקיבוץ האחרים לפתור בעיות על-ידי חידושים שמיישמים עקרונות קיבוץ, והדיכוו גרם בריחת מוחות שהוסברה לנשארם כקשיים ביישום העקרונות וקשיי החלוציות ביישוב מקומות קשים באזורים נידחים.<sup>8</sup>

יתר על כן, לא רק המנהיגים אלא כמעט כל ראשי הא"פים הונצחו ונעשו לפטרונים על-ידי שליטתם בצירקולציה של המנהלים הכפופים להם שכהונותיהם הקצרות החלישום ומנעו מהם לצבור כוח בחדשנות ופתרון בעיות ראשיות הודות לאמון שיצרו הצלחותיהם הראשונות. מעמדם נעשה תלוי בפטרונים שסייעו לצירקולציה לפי הנאמנות האישית אליהם, וכך התפשטה תופעת הנאמנים הלא-יעילים שלא ניהלו כראוי אך הצליחו בקריירה יותר מחדשנים יעילים ואפקטיביים, תופעה שכיחה בארגונים גדולים.<sup>9</sup> נוצרו פערים

<sup>4</sup> M.F.R. Kets de Vries, **Leaders, Fools, and Impostors**. San Francisco 1993.

<sup>5</sup> ב. כנרי, **טבנקין בארץ ישראל**. רמת אפעל 2003, עמ' 745; א. יזהר, **בין חזון לשלטון**. רמת אפעל 2005, עמ' 177.

<sup>6</sup> א. צור, **נופי האשליה**. קריית שדה-בוקר 1998, עמ' 215; ז. צחור, **חזן - תנועת חיים**. ירושלים 1997, עמ' 141.

<sup>7</sup> א. כפכפי, **לבון - אנשי-משיח**. תל אביב 1998, עמ' 29, 34, 38, 44; י. גולדשטיין, **אשכול - ביוגרפיה**. ירושלים 2003, עמ' 105, 119, 142, 145; ה. ניר, **רק שביל כבשו רגלי**. ירושלים 2008, עמ' 432.

<sup>8</sup> ר. שפירא, "רוטציה אוטומטית ושמרנות ארגונית בקיבוץ", **מגמות** 1990. לדוגמה מנחם בדר שלט למדי בקיבוץ מזרע אף שנעדר ממנו הרבה בשל עסקנותו. ראו: י. ברלוביץ (עורכת). **ציפור פצועה: יומן דורה בדר 1933-1937**. בני ברק 2011.

<sup>9</sup> M. Dalton, **Men Who Manage**. New York 1959; F. Luthans, "Successful Versus Effective Managers."

גדולים במעמד, בכוח ובפריבילגיות של עסקנים לפי מעמד פטרוניהם: פטרוני-על היו 'האדמו"רים' עם פער עצום בינם וסגניהם ובין עסקן כיעקב וילן מקיבוץ נגבה שגויס כפעיל בחירות של מפ"ם, מפלגת 'הארצי'. וילן הוזמן להרצאות בארה"ב מטעם המגבית היהודית המאוחדת כאחד מקבוצת נכבדים, שבה היו גם סגני יערי וחזן, שרי מפ"ם ברזילי ובנטוב. ראש סניף מפ"ם בתל-אביב הסכים שייסע, אבל יערי מנע זאת:

"מובן שמאיר יערי לא התנגד לנסיעתם של ברזילי ובנטוב, שאמורים היו להמשיך להיות שרים. אליבא ד'מאיר הם אינם מחויבים לעזור ולו רק בנאומים להצלחת מערכת הבחירות. על מי אסרו את הנסיעה? – עלי. אני מוכרח להמשיך לעמול בבחירות כאשר מקומותיהם בכנסת של ברזילי ובנטוב מובטחים. קוסו [ראש הסניף] הבין שיש כאן... אי-צדק... הוא ניסה לשכנע את יערי... ומה היה הנימוק המכריע של יערי? מעטים הם 'נואמי רחוב' כמוני... כאילו שמע אותי אי פעם נואם..."<sup>10</sup>

וילן שהבין מהם שוויון ואחריות משותפת על פי מושגי יערי, פרש מעסקנות במפ"ם. לעומתו חיים שור מקיבוץ שובל, שהוכיח נאמנות ליערי וחזן והיה 45 שנה חבר בוועד הפועל (המרכז) של 'הארצי', עשה צירקולציה תוך קידום עד לתפקיד עורך יומון 'הארצי' ומפ"ם 'על המשמר'. שור תיאר כך את מעמדו: "היו שניים שנקראו 'ההנהגה היסטורית', כלומר הם היו המנהיגות הנצחית בעוד כל השאר התחלפו... המנהיגות הנצחית לא נבחרה ככל השאר, הם היו שם מאז בריאת העולם, כמו האוורסט והרים אחרים ששום יד אנוש לא תוכל להזיזם."<sup>11</sup>

נצחיות השניים בלא בחירה מחדש היא חלק מתופעת עיקור הדמוקרטיה הקיבוצית שתיחשף בספר אשר החלה מוקדם מאד: יומן סודי של חברת קיבוץ מזרע מ-1933 שנחשף לאחרונה מעיד שכבר אז יערי וחזן השתיקו באופן אוטוקרטי את מתנגדיהם.<sup>12</sup> בדומה לכך נהג גם טבנקין שלא עמד לבחירה מחדש ב'מאוחד' מאז הובס ב-1939 בוועידתו, התפטר והוחזר למנהיגות על-ידי נאמניו. כך גם ראשי א"פים אחרים: יעקב אפטר מדגניה היה לאחד מרבי-הכוח בהסתדרות כשכיהן 30 שנה כמנכ"ל המשביר המרכזי, ארגון קניות עם כ-1500 מועסקים, וכך גם יצחק לנדסמן מאילת השחר שהיה מנכ"ל תנובה 26 שנה. בהמשך עלו לגדולה אוטוקרטים נוספים כראשי ארגוני מפעלים אזוריים, למשל ארגון מילואות של משקי הגליל המערבי עם 14 מפעלים, כ-1500 שכירים וכ-200 מנהלים ומנהלנים חברי קיבוץ. מנכ"ל רב-הכוח אושי פרידמן מקיבוץ געתון פרש ב-1988 אחרי 29 שנה לא בשל רוטציה אלא בשל פשיטת הרגל של הארגון.<sup>13</sup>

ראוי לעמוד בקצרה על מבנה הקיבוץ כפי שהתגבש במהלך השנים. קיבוץ נחלק לענפי ייצור ולענפי שירות כגון חדר-אוכל, מכבסה וכו', ולכל אחד מנהל הקרוי 'רכז'. הוא מנהל גם על-ידי ועדות תחומיות שהצעותיהן מוגשות לוועדות הראשיות, שהן ועדת המשק והמזכירות הכוללות את המזכיר, הגזבר, רכז המשק, מנהל המפעל, מנהלים אחרים וכמה חברים מן השורה. מנהלי כלל הקיבוץ נבחרים מבין מנהלי הענפים והוועדות שעלו מבין אנשי-השורה וכולם כפופים לאסיפה הכללית. מנהלי קיבוץ אמורים אחרי שנתיים-שלוש לשוב לשורה או לתפקיד זוט, אבל עם ריבוי הא"פים, מי שסיים את כהונתו והוכיח נאמנות לאחד מראשיהם, בדרך כלל יצא לנהל בו בחסותו, בהמשך עשה בעזרת פטרונו צירקולציה לא"פ אחר, או חזר לנהל את קיבוצו ושוב יצא לא"פ אחר.<sup>14</sup> הבכירים והעסקנים הצירקולטיביים שהונצחו בחסותם נעשו שמרנים מדי, לא פינו מקום לקידום של מנהלים כישרוניים, חדשנים ובעלי חשיבה ביקורתית, שלא זכו לחסות פטרוניים חזקים ושמרניים ראשי א"פים גדולים. יתר על כן, גם אם אחד קודם לנהל בא"פים בשל הצלחתו בקיבוצו, הוא הוחלף מהר בטענת רוטציה משום שחדשנותו חשפה את שמרנות-היתר של בכירים ותיקים המצויים כבר בשלב אי-היעילות, הוא דוכא ולרוב עזב. הועדף קידום של נאמנים שמרניים שזכו ביתרונות כוח, הטבות חומריות ומשאבים שסימלו עליונות מעמד וסותרו שוויונות. בניגוד לאידאל הדמוקרטי של בחירה או החלפה של המנהיג לפי האמון בו, אובדן אמון החברים לא גרם החלפת פטרונו שמרני ששלט בקיבוצם דרך קידום נאמניו לניהולו. מכיוון שהוא לא נבחר ועליונותו נבעה ממעמד בכיר בא"פים ומתמיכת נאמניו, לא יכלו החברים להחליפו כשאבד בו אמונם בשל שמרנותו היתרה, בעוד מנהלי

ר. שפירא, **אנשומיה של חולי ניהולי**. תל אביב 1987; 1988; **Academy of Management Executive**

<sup>10</sup> י. וילן, **הדרך לנגבה**. תל אביב 1993, עמ' 273.

<sup>11</sup> ח. שור, **אני מוריד אותו מהשמים**. תל אביב 2001, עמ' 66; וכן: נ. גלבוץ, "עדיין מפחד מיערי וחזן". **הדף הירוק** 2000.

<sup>12</sup> ברלוביץ, **ציפור פצועה**. עמ' 29, 34.

<sup>13</sup> ע. ליפשיץ, "עוצמה ללא בקרה", **הדף הירוק** 1983, "שולט מי ששולט בכסף" **הדף הירוק** 1986. א. רינגל-הופמן, "28 שנות שלטון יחיד; 390 מיליון שקל חובות". **ידיעות אחרונות** 1988.

<sup>14</sup> א. הלמן, "התפתחותם של מנהלים 'מקצועיים' בקיבוץ". **רבעון לכלכלה** 1987.

קיבוץ חדשנים מצליחים שנבחרו בלא תמיכתו הוחלפו לפי רטציה, אף כי נהנו מאמון החברים, ונמנעו מהם להפוך למנהיגי קיבוצם ולהתקדם למנהיגות בתנועה ובא"פים, כפי שיתואר במפורט בשבעה קיבוצים.

## הסתרת האמת: העלמת הקונפורמיזם הקפיטליסטי של הא"פים - חציה השני של החברה הקיבוצית

אם כך, איך הוסתרה האמת שלפיה הקיבוץ רחוק מלהיות שוויוני ודמוקרטי כפי שהתיימר להיות? ובכן, זהו הסיפור שלא סופר, ושולרבים יש אינטרס שלא יסופר בשל סימביוזה בין חוקרי קיבוץ וכותבי קורותיו ובין מנהיגיו שהביאה להסתרת האמת על אודותיו. שיטת ההסתרה הייתה (ועודנה) פשוטה: חוקרים וכותבים לא התייחסו לחציה השני של החברה הקיבוצית, ל'תנועות' ולשאר מאות הא"פים שמנו ב-1986 בהיותם בשיאם כ-4000-4500 עסקנים מהקיבוצים וכ-15,000-18,000 שכירים (באין מחקר אין מספרים מדויקים). אל החצי הזה, הקונפורמיסטי לרוב נוהגי החברה הקפיטליסטית, התייחסו כמו היהודי אל החזיר, כ'דבר אחר' ואסור היה להזכיר את הפרקטיקות שלו שסייעו למנהיגים ולשאר הבכירים להנציח את עצמם בסיוע נאמניהם. הרטציה ייתרה כביכול את הצורך בבחירה מחדש ראשי א"פים ובכיריהם, לפיה כאילו חזרו כולם להיות אנשי-שורה עם תום כהונתם, אבל בפועל רובם המשיכו בתפקידיהם עשרות שנים, ואם סיימו תפקיד, עברו למשנהו בחסות ראשי התנועה או ראש א"פ גדול וחזק כאפטר, לנדסמן או פרידמן. ההמשכיות של מעמדם והיתרונות שניכסו לעצמם בעסקנות אפשרו להם לצבור כוח, יוקרה ומשאבים אחרים ועשו אותם דומיננטיים בקיבוציהם בלי להיבחר. חשיפת מציאות זו הייתה פוגעת קשה בתדמית השוויונית והדמוקרטית של הקיבוץ, והאליטה, שכוחה ויתרונותיה התבססו עליה, לא רצתה בכך כמוכן. החוקרים שיתפו איתה פעולה: מאות חוקרים חקרו וכתבו על הקיבוצים אלפי מאמרים וספרים, אבל רק ארבעה מהם חקרו א"פים, וגם אז לא את אנטי-קיבוציותם (חוץ מהח"מ). הממסד המחקרי הקיבוצי מתעלם ממחקרים שחשפו זאת מאז 1978, ואינו מודה במשגים שפרסומיו מלאו בהם ושעליהם נבנו קריירות אקדמיות ופרופסורות נכבדות.<sup>15</sup>

איך ידעו החוקרים והכותבים שזה אכן רצון המנהיגים?

הכול התחיל עם ד"ר זיגפריד לנדסהוט, כלכלן-סוציולוג 'יקה' מבריק שנמלט לארץ ב-1933 ולא מצא משרה באוניברסיטה העברית. ד"ר רופין והסוכנות שלחוהו ב-1939 לחקור את הקיבוצים כתושב בקיבוץ ה'יקה' הגדול גבעת ברנר. ספרו 'הקבוצה' מ-1944 הוא מלאכת מחשבת מחקרית שהחמיאה לקיבוצים, אבל עם זאת הוא כלל גם ביקורת על מדיניות 'התנועות', ועל-כך נענש בקטילה רבתי על-ידי נאמני המנהיגים והושכח לשנות יובל על-ידי הממסד. במקביל סירבו הוצאות הספרים של 'המאחד' ו'הארצי' להוציא לאור רומנים ביקורתיים של חברי קיבוץ.<sup>16</sup> מאז נעשו החוקרים זהירים, כפי שנהג פרופסור מרטין בובר.

ב-1947 פרסם בובר, ראש המחלקה לסוציולוגיה באוניברסיטה העברית את 'נתיבות באוטופיה' והדגיש את חשיבות ארגון הקיבוצים הפדרטיבי: "התפקיד העיקרי של העדות הכפריות [הקיבוצים והמושבים], תפקיד התחדשות המבנה, מתחיל במעשה הפדרציה שביניהם, כלומר בהתלכדותם לפי העיקרון הפנימי השורר בכל אחד מהם". אם אמנם זה תפקיד עיקרי מן הראוי לחקרו, לא כן? אולם בובר נזהר ולא חקר ורק כתב חצי משפט המשך שבא"פים אין עקרונות קיבוץ: "לכך לא הגיעו כמעט בשום מקום".<sup>17</sup> איך ולמה לא הגיעו לא הסביר, והרי זה מוזר: הפדרציות הקיבוציות, 'התנועות', נוסדו ב-1927-1929, אז איך הן לא הגיעו ליישום עקרונות קיבוץ עד 1947? אילו בדק, היה מגלה שבתחילה כן יושמו בהן עקרונות קיבוץ, אבל תוך כעשור שנים עוקרה הדמוקרטיה ב'מאחד' וב'ארצי', ולאחר עוד מספר שנים, עם גידול 'התנועות' והעברת מרכזיהן מהקיבוצים העירה, חוסל גם שוויון מעמד עסקניהן ורק בכיריהן הונצחו וזכו לפריבילגיות שסימלו את עליונותם. ספרו של בובר, שלא כשל לנדסהוט, זכה לאהדה רבה בתנועה הקיבוצית וצוטט לרוב כי הצניע את ביקורתו על הפרת עקרונות הקיבוץ בא"פים בשני משפטים בתוך מאות עמודיו.

הבאים אחריו נמנעו אף מביקורת מוצנעת כזו, לא חקרו א"פים ולא כתבו דבר על אנטי-קיבוציותם שאותה פגשו במגעיהם עם עסקנים לצורך מחקר. 'התנועות' נזכרו רק כגורם אידיאולוגי ופוליטי בלי לדון באופיין הביורוקרטי והאוליגרכי ובוזה של ארגוני-הבת על מאות, ואחר-כך אלפי עסקניהן ועסקני שאר

<sup>15</sup> פרסומים על קיבוץ: [www.research.haifa.ac.il/~kibbutz](http://www.research.haifa.ac.il/~kibbutz). המחקרים על אנטי-קיבוציות הא"פים יפורטו בהמשך.

<sup>16</sup> הקדמת ג.מ. קרסל למהדורה השנייה: ז. לנדסהוט, **הקבוצה**, רמת-אפעל 2000 (ראשוני הקיבוצים נקראו "קבוצות" כי שמרו על קוטן של כעין משפחה מורחבת); על דיכוי הרומנים הביקורתיים הראשונים ראו: ש. קשת, **מתחמת רוחנית, ראשית הרומן הקיבוצי**, תל אביב 1995.

<sup>17</sup> מ. בובר, **נתיבות באוטופיה**, תל אביב 1947, עמ' 147.

מאות הא"פים. על נוהגיהם לא נכתב דבר באף ספר מהאלפים שהוצאו על-ידי הוצאות 'הקיבוץ המאוחד' של 'המאוחד' ו'ספרית פועלים' של 'הארצי'. רק ב-1975, אחרי מות טבנקין ונטרולו של יערי עקב מחלה הופיע ב'עם עובד' ההסתדרותית ספר על א"פ אחד שלא חשף את אנטי-קיבוציות נוהגיו כי כותבו היה עסקן ותיק שהורגל בהם, ובעיתונות הקיבוצית נמתחה ביקורת על נוהגי א"פים אנטי-קיבוציים שהטרידו את החברים, כגון אי-חזרת העסקנים לשורה בשל צירקולציה ואי-מסירת כלי רכבם לחברים אפילו לא בסופי שבוע, כאשר לרשות מאות חברי קיבוץ עמדו בדרך כלל פחות כלי רכב מאשר לעשרת-עשרים עסקנים.<sup>18</sup>

אולם, נוהגים כאלה החלו לחדור מוקדם גם לקיבוצים, והביקורת עליהם הייתה סלקטיבית, לפי צורכי המנהיגים. בגל התיעוש הראשון של 1940-1945 הוקמו 126 בתי-מלאכה ומפעלים עם כ-1150 עובדים שלרוב נוהלו באופן אוטוקרטי והמצליחים העסיקו שכירים בניגוד לעיקרון העבודה העצמית,<sup>19</sup> אבל ביקורת המנהיגים נמתחה רק על הפרת עיקרון זה ולא על הניהול האוטוקרטי ופריבילגיות המנהלים. למשל, מיטיה קריצ'מן, הקים וניהל מפעל ארגזים מצליח שנעשה למקור פרנסה ראשי של קיבוץ אפיקים, ועם ההצלחה נעשה לאוטוקרט. המפעל המצליח היה חסר שם, ואז אירח קריצ'מן משורר תל אביבי שהציע למפעל את השם *קלת*. בערב הרצה המשורר בחדר האוכל על מגמות בשירה העברית, ותוך כך התלונן שמפאת חוסר כסף כתב-העת לשירה שבעריכתו עומד להיסגר. לאחר מכן התארח בדירת קריצ'מן ששלף פנקס צ'קים ו"תלש צ'ק מוחתם בהותמת בלנקו, תחב אותו לכיס חולצתו של המשורר ואמר לו: 'קח כמה שצריך'. כתב העת ניצל".<sup>20</sup> הוא ניצל - והדמוקרטיה נפגעה, אבל טבנקין, מנהיג 'המאוחד' אליו השתייך אפיקים, לא ביקר את האוטוקרטיה של קריצ'מן כי זו דמתה לשלו (יפורט). עד שנות ה-70 גם ניהול אוטוקרטי כזה לא נחקר, וכשנחקר לבסוף הופרדו הקיבוצים מ'חטא' מפעליהם, כאילו שאין לניהול אוטוקרטי של המפעל שמפרנס קיבוץ ומעסיק מחבריו השפעה על הדמוקרטיה שלו! על האנתרופולוג גדעון קרסל, שהיה היחיד שהפר כלל זה וחשף איך תיעוש אוטוקרטי רב-שכירים הפך את קיבוץ נצר סירני לאוליגרכי ולבלתי-שוויוני, כשהמנהלים ניכסו לעצמם פריבילגיות כמו בחוץ, שפכו מבקריו מהממסד המחקרי הקיבוצי אש וגופרית, ומאז התעלמו ממנו (ראו פרק 7).<sup>21</sup>

אולם גם קרסל לא חשף חלק חשוב מהאמת, כי קיבוץ מתועש רב-שכירים היה שונה מאוד מקיבוץ חקלאי או מתועש חסר שכירים, ולקרסל חסר מחקר על הנוהגים האוליגרכיים בא"פים שהיה מלמדו מאין אלה חדרו לנצר סירני. הוא איבחן שעסקני תנועת 'איחוד הקיבוצים והקבוצות' (להלן 'האיחוד') ואיגוד התעשייה הקיבוצית, א"פ כלל-קיבוצי, הטיפו לחיסול העבודה השכירה במפעלי הקיבוץ, אך בפועל סייעו להרחבתם תוך ידיעה שזה יוסיף שכירים ויחזק את האוטוקרטיה של המנהלים. אילו 'האיחוד' ואיגוד התעשייה הקיבוצית היו נחקרים, היו נחשפים הנוהגים האוליגרכיים של עסקניהם, והיה מתברר שסייעו להרחבת המפעלים על אף שזה הגביר הפרת עקרונות קיבוץ, כי הזדהו עם מנהליהם. כך גם לא נחשפה חדירת נוהגי א"פים אחרים לקיבוץ. למשל, כפי שחברי הקיבוץ עסקני הא"פים נהגו עם רכבם 'הצמוד', לא נתנו אותם לחברים גם כשהיה פנוי בשבת, כך נהגו מנהלי מפעלי נצר סירני וגזבר הקיבוץ נאמנס, 'הצמידו' לעצמם רכבי קיבוץ שנמסרו לשימושם ולא נתנו אותם לחברים. עשרות שנים הכניסו עסקני א"פים לקיבוצים נוהגים קפיטליסטיים, אבל רק מ-1975 החלה העיתונות הקיבוצית לחשוף זאת.

גם למחקרי האנתרופולוגי בא"פים שהחל ב-1975 לקח זמן רב לחשוף את כל האמת, כי נדרש מחקר בקיבוצים להשלמת חשיפתה. לדוגמה, בראיונות עם מנהלי מפעלים אזוריים לעיבוד תוצרת חקלאית בלט עיסוק-יתר במאבקים על השגתו של רכב 'צמוד' ועל החלפתו ליוקרתי יותר. רכב ידוע כסמל סטטוס והיה גם פריבילגיה נכבדה לחבר קיבוץ שאחרת התחלק עם מאות חברים בכלי רכב מעטים. לכן עיסוק-יתר זה נראה טבעי, אם כי היה מוזר שאפילו המנכ"ל של ארגון שמחזרו עמד על כ-300 מיליון דולר ניהל בנוכחות הח"מ דיון ארוך עם סגנו על יוקרתה וטיבה של מכונית פיאט 124 שנוספה לאחרונה לצי הרכב. רק כשנחקר קיבוץ שבו היו עובדי-חוץ רבים שהועסקו כמהנדסים, כאדריכלים, כפרופסורים וכו', התברר שורש חריפות המאבקים והעניין הרב של המנכ"ל ברכבים. סימול הסטטוס של עסקני הא"פים שנקראו 'פעילים' היה שונה משל עובדי-חוץ: לעובדי-חוץ היו תארים ומשכורות שנמסרו לקיבוץ וסימלו את מעמדם, ול'פעילים' כל אלה לא היו. התואר 'פעיל' ניתן הן למנכ"ל הארגון האזורי והן לאחרון המחסנאים, וגם השכר ששולם עבור עבודתם לקיבוץ היה אחיד. לכן רכב 'צמוד' היה סמל סטטוס ראשי של 'הפעילים' ודבר זה הביא להחרפת המאבקים.

<sup>18</sup> ספר: ד. רוזוליו, המבנה האזורי בתנועה הקיבוצית. תל אביב 1975. עיתונות: ב. אדר - "מכונית צמודה - צרכים ותשוקות", השבוע בקיבוץ הארצי, 1975.

<sup>19</sup> א. דניאל, התנועה הקיבוצית ובעיית העבודה השכירה, חוברת משוכפלת (בלי מקום הופעה), 1975.

<sup>20</sup> א. ענברי, הביתה, תל אביב 2009, עמ' 131-2.

<sup>21</sup> ג.מ. קרסל, ריבוד מול שוויון בקיבוץ. תל אביב 1974; ג.מ. קרסל, '...לכל אחד לפי צרכיו'. תל אביב 1983.

דוגמה שנייה: מנהלי המפעלים האזוריים הציגו עצמם בשנות ה-70 כבעלי כוח רב וכקובעי נורמות, לכן נדמה היה שרק מקימי המפ"אזים (מפעלים אזוריים) בשנות ה-50 בחרו בקונפורמיזם קפיטליסטי. אבל אחר כך נחקרו עסקנים ותיקים בקיבוצים, והם סיפרו כי הקונפורמיזם התחיל בשנות ה-20-30 בא"פים כתנובה, המשביר המרכזי והמרכז החקלאי. כחלק מהממסד ההסתדרותי הם נטשו את השוויון וחילקו הטבות לעסקניהם, כולל ל'פעילים' מהקיבוצים. למשל דוד כהנא בן ה-90, עסקן המרכז החקלאי לשעבר, סיפר ב-1990 לח"מ כי ב-1930 רכש את הרדיו הפרטי הראשון בקיבוץ בית אלפא מכסף שחסך מקצובת הוצאות שקיבל לשהותו בתל אביב. הוא לא היה חריג: יומנה של דורה בדר על שנות ה-30 בקיבוץ מזרע מבקר פעם אחר פעם את הפריבילגיות של בעלה עסקן ה'ארצי' מנחם בדר.<sup>22</sup> משנות ה-40 עם הצלחותיהן, גידולן העצום של 'התנועות' והעברת מרכזיהן לתל אביב יושמו גם בהן נורמות בלתי-שוויוניות נוסח ההסתדרות והסוכנות. רק הפלמ"ח, שהיה בפועל ארגון בין-קיבוצי, לא נהג כך ויישם את עקרונות הקיבוץ בשל מפקדו הרדיקלי יצחק שדה (שלא היה חבר קיבוץ) ובשל מפקדים חברי קיבוץ צעירים שהיו נאמנים לעקרונותיו כיגאל אלון, שמעון אבידן ואחרים.<sup>23</sup> אבל הפלמ"ח פורק מהר, אלון דוכא על-ידי טבנקין ואבידן על-ידי יערי, וגם כל הא"פים החדשים חיקו את הקפיטליזם הסובב. כך למשל ראשי המפא"זים, שהיו חדשנים בפתרון בעיות בכלכלת הקיבוצים, לא יצרו שום פרקטיקות חדשות שיישמו את עקרונותיהם, אלא חיקו פרקטיקות קפיטליסטיות של א"פים ותיקים כתנובה והמשביר.

### אין אמת קיבוצית בלי תרבות הא"פים האנטי-קיבוצית ו'אדמו"רים'

"הדג מסריח מהראש" (אמרה עממית)

מכל זה ברור שאי אפשר להבין קיבוץ בלי שלוקחים בחשבון הן את החצי הקיבוצי עם תרבותו שבבסיסה שיתוף, שוויון ודמוקרטיה, והן את סקטור הא"פים שתרבותו מנוגדת בעיקרה. בהתאם לאמרה "הדג מסריח מהראש", תרבות הא"פים האנטי-קיבוצית היא בעיקרה בחירתם של 'האדמו"רים' טבנקין, יערי וחזן, יחד עם ראשי חבר הקבוצות שהשתלבו בממסד המפא"יי האוליגרכי. בתחילה היו ל'מאוחד' ול'ארצי' עסקנים מעטים, אבל כבר אז ידעו 'האדמו"רים' על פריבילגיות של עסקנים כדוד כהנא ממשרות בהסתדרות שכן הם היו חברי מוסדותיה העליונים. שמא הם חסרו כוח כדי לבלום את לחצי העסקנים לנכס לעצמם פריבילגיות ולכן השלימו עימן כתופעה שולית? אולי זה היה נכון בתחילה, כששתי התנועות היו קטנות וחלשות, אבל הן התעצמו מהר: כבר ב-1935 הן הובילו את הבסת בן-גוריון וברל כצנלסון מנהיגי מפא"יי במשאל-עם של חברי ההסתדרות על הסכם שחתם בן-גוריון עם ז'בוטינסקי, ובוועידת מפא"יי ברחובות ב-1938 'המאוחד' יחד עם סיעה ב' ששלטה במועצת פועלי תל אביב היוו אופוזיציה מסוכנת לשלטון בן-גוריון-כצנלסון. לא בשל חוסר כוחם נוצרה תרבות א"פים אנטי-קיבוצית, אלא משום שהיא הגנה על מעמדם וחזיקה את כוחם של טבנקין ויערי כשהם נחלשו בהגיעם לשלב אי-היעילות בסוף שנות ה-30. היא אפשרה להם ניכוס יתרונות והוספת פריבילגיות לנאמניהם, שתמיכתם קיימה את מנהיגותם השמרנית והלא-יעילה עד שנות ה-70, תוך שאנטי-קיבוציות זו איננה נחשפת בשל כוחם ובשל בחירת חוקרים להימנע מעימות עימם על-ידי אי-הקירת הא"פים. עובדה חותכת היא שעד הסתלקותם איש לא פרסם דבר על אנטי-קיבוציות נוהגי הא"פים, וגם מאז היא כמעט טאבו במחקרי הקיבוץ (יפורט).

'האדמו"רים', כבעלי הכוח הראשיים במערכת הקיבוצית, בחרו באנטי-קיבוציות זו (חרג ממנה רק שכר שוויוני ששולם לקיבוצים על 'פעיליהם'; ב'תנועות' לא שולם שכר כלל). הם הקימו א"פים רבים וגייסו לשם כך מאות 'פעילים', כולל לפלמ"ח ולמוסד לעליה ב' שהיו א"פים בפועל.<sup>24</sup> לפי יעקב זק, מי שהיה 28 שנים מנכ"ל קרן 'המאוחד', מימנה הקרן מאז 1933 את ההקמה של כ-50 א"פים, כגון: חברות לתובלה באוניות, לחיפושי נפט, להספקת ציוד לימודי, למשתלות, ועוד.<sup>25</sup> ריבוי הא"פים היה חלק מתרומת 'התנועות' לפיתוח היישוב ולמעורבותן בפוליטיקה שלו, לא רק במאבק נגד בן-גוריון-כצנלסון, אלא גם בתחרות על קולות הבוחרים בהסתדרות ובתנועה הציונית. תחילה התחרה רק 'הארצי' ואחר-כך גם 'המאוחד' אחרי שסולק ממפא"יי ב-1942. מרכזי שתי התנועות הועברו בסוף שנות ה-30 לתל אביב, הן הקימו שם סמינר למורים, הוציאו שבועונים ו'הארצי' אף יומון מ-1941, וחבריהן הקימו בעיר א"פים, כגון:

<sup>22</sup> ברלוביץ', **ציפור פצועה**, עמ' 41, 57.

<sup>23</sup> ש. דגן ו-א. יקיר, **שמעון אבידן גבעתי**, גבעת חביבה 1995; א. שפירא, **יגאל אלון, אביב חלדן**, תל אביב 2004.

<sup>24</sup> מבחינת פוליטית ומבצעית היו שניהם כפופים להגנה, ויחד עשו העפלה בלתי-חוקית ('עלייה ב'). שליחי 'המאוחד' לחו"ל החלו בכך ב-1934, וב-1939 הוקם המוסד לעלייה ב' בחסות ההגנה: א.ל. אבנרי, **מוולוס עד טאורוס**, רמת אפעל 1985.

<sup>25</sup> זק, **רעיון וכסף – רוח וחומר**, רמת אפעל 1999.

ארגוני קניית, ארגוני מגדלים, קואופרטיבי תובלה, חברה לעבודות עפר ועוד ועוד. גם כלכלתן עירבה אותן בסביבה הקפיטליסטית יותר מקבוצות ה'חבר' השמרניות, שלא השתתפו בגלל התיעוש הראשון של ימי מלחמת העולם, כי כל מפעל יצר לעצמו מערכת מסועפת של קשרים חיצוניים.

המעורבות בסביבה לא חייבה שהא"פים יחקו את תרבותה, אבל עם גידולם צריך היה ליצור נוהגים על פי עקרונות קיבוץ, תוך הסתכנות בכישלונות שיפגעו ביוקרת ראשיהם; בשל משימותיהם, גודלם, מבניהם ומיקומם העירוני אי-אפשר היה להעתיק אליהם נורמות מהקיבוצים. בהסתדרות כבר שרר אז קונפורמיזם קפיטליסטי: עסקניה העלו את שכרם פי שלושה משכר פועלים מקצועיים והרבה מעל לשכר המורים, ומנהיגי מפא"י השלימו עם הפרת השוויון כי נהנו מכך אישית ומשום שעסקנים אלה היו לזו שליטתם בהסתדרות. מרכיב שוויוני שני שננטש היה המשכורת המשפחתית, שנקבעה עד אז לפי גודל המשפחה בלי קשר למעמד במדרג, ואז החל השכר להיקבע לפי המעמד.<sup>26</sup> בשנות ה-30 עדיין התנהלו המנגנונים הקטנים של 'המאוחד' ו'הארצי' בשוויון ובשיתוף, אף שהדמוקרטיה עוקרה מ-1933-1935 (להלן). אולם, בשנות ה-40 כשהמנגנון גדל לעשרות עסקנים וא"פים נוספים התמקמו בתל אביב ובחיפה, נרתעו 'האדמו"רים' מיצירת פרקטיקות שוויוניות חדשות, הן מהחשש להיכשל והן כי הקונפורמיזם הקפיטליסטי חיזק את כוחם: מאחר ששמרנותם בלמה גיוס עסקנים בהצעת אתגרים חדשניים, במקום זה עסקנים גויסו בהצעת סמלי סטטוס ופריבילגיות מקנות יתרונות ויוקרה שבהן שלטו המנהיגים. כך הובטחה נאמנות העסקנים, כתחליף לאמון במנהיגים, שדעך בשל אי-יעילותם ובשל חוסר מאבק נחרץ בהתברגנות מפא"י, וכך חוזקו כוחם ומעמדם מול איומים חיצוניים ופנימיים עליהם.

למשל 'המאוחד' היה בתחילה דמוקרטי, בראשו עמדה מועצת נבחרת הקיבוצים שהתכנסה מדי כמה חודשים, אבל טבנקין עיקר אותה וב-1933 מרכז את שליטתו כשהקים במקומה 'מזכירות מורחבת' אליה מינה את נאמניו, והמועצה נדחתה לשלוש שנים והפכה לוועידה. בדומה לכך עשה יערי ב'ארצי' ב-1935. המירכוז ועיקור הדמוקרטיה עוררו התנגדות, בייחוד ב'מאוחד', ואז דוכאו המתנגדים על-ידי ביקורת חריפה, על-ידי נישולם מכל תפקיד, דחיקתם לשוליים ולעזיבה (ראו פרק 3). אולם, זו הייתה אוטוקרטיה מוגבלת: התנועות היו פדרציות, לקיבוצים הייתה אוטונומיה רבה, והמנהיגים נחלשו בשל אי-פתרון בעיות-יסוד שנוצרו עם השגשוג ועם צמיחתם המהירה של הקיבוצים בקצב של 10-12 אחוזים לשנה.<sup>27</sup> לדוגמה, כבר בשנות ה-30 התעוררו בעיות קשות עם האסיפה הכללית, המוסד הדמוקרטי הקיבוצי הראשי, כולל בעין חרוד של טבנקין ובמרחביה של יערי, ושניהם התנגדו לרוב ההצעות שיכלו לפתור בעיות אלו.<sup>28</sup> דוגמה שנייה: תיעוש שנות ה-40 היה קפיטליסטי באופיו, עם ניהול אוטוקרטי, עבודה שכירה ופריבילגיות למנהלים, אבל יערי וטבנקין התנגדו רק לעבודה שכירה, משום שלא יכלו לבקר אוטוקרטיה ופריבילגיות כאשר אלה נהוגות ב'תנועות'. כמו כן, יישום עבודה עצמית בתעשייה דרש יצירת פרקטיקות חדשות, אלא שחדשנים שהציעו אותן דוכאו.<sup>29</sup> שניהם - טבנקין ב-1936-1939 ויערי ב-1943 - הכניעו את המאיימים על מנהיגותם (פרק 3). ב-1944 הושתקה גם הביקורת של ד"ר לנדסהוט וספרו הושכח, ב-1945 הוצאת 'המאוחד' לא פרסמה את הרומן הביקורתי של דוד מלץ איש עין חרוד והוא פורסם ב'עם עובד' המפא"יניקית שנחשבה עוינת,<sup>30</sup> ומאז ועד אמצע שנות ה-70 איש לא ביקר פומבית את הקונפורמיזם הקפיטליסטי של 'התנועות' שהעברתן לתל אביב בוודדה אותן מחברי הקיבוצים וגם בלמה את יכולתם לבקרן כפי שיכלו לעשות כשמרכזיהן היו בעין חרוד ומרחביה, בבחינת "רחוק מהעין, רחוק מהלב".

### האמת לא נחשפה בשל הצלחת העלמת תרבויות הא"פים האנטי-קיבוציות

כעת כבר ברור שהא"פים הם חלק בלתי-נפרד של החברה הקיבוצית. כשמציגים אותם כגופים חיצוניים כמנהג המחקר הקנוני, מועלמת האמת שהקיבוצים יצרו שדה חברתי ענק שיש בו שני חלקים - קיבוצים וא"פים. מושג 'השדה' משמש במחקר חברתי כ-70 שנה, והוא מאפשר להבין תופעות שאינן מובנות בלא חשיפת כוחות המשיכה והדחייה שמפעילים על גוף חברתי גורמים חזקים בסביבתו, כמו כוחות הפועלים על

<sup>26</sup> י. שפירא, עילית בלא ממשכים, תל אביב 1984.

<sup>27</sup> H. Barkai, Growth Patterns of the Kibbutz Economy, Amsterdam 1977.

<sup>28</sup> ד. ארגמן, האסיפה הכללית בקיבוץ, גבעת חביבה 1997.

<sup>29</sup> ר. שפירא, עבודת משמרות בתעשייה הקיבוצית, תל אביב 1977; ר. שפירא, עבודת חברות בתעשייה הקיבוצית, תל אביב 1979.

<sup>30</sup> ד. מלץ, מעגלות, עם עובד 1945.

חפץ בשדה מגנטי.<sup>31</sup> ריחוק הא"פים מהקיבוצים אפשר לתאר את החברה הקיבוצית כאילו הללו אינם חלק ממנה, בלי שאיש יתקומם על מצג-השווא. לחברי קיבוץ הייתה סיבה שלא להתקומם: רצונם להאמין שהגשימו שיתוף, שוויון ודמוקרטיה - אמונה שמופרכת כאשר נחשפת האנטי-קיבוציות של הא"פים. ב-1951, למשל, חשפה אווה רוזנפלד, אנתרופולוגית אמריקנית, שהמעמד העליון בקבוצת קריית-ענבים היה "מי שנקרא 'איש חשוב' שבמבט מקרוב מתברר שהוא אחד ממנהיגי התנועה הראשיים או אדם רב-מיומנות שהתמחה בפעילות חשובה לתנועה הקיבוצית".<sup>32</sup> אולם, איש מהרבים שציטטו אותה לא ציטט קטע זה שלפיו ראשי קריית-ענבים בפועל היו עסקני א"פים בכירים ולא מנהליה קצרי-הכהונה. צוטט רק ש"כל 'האישים החשובים' היו מוותיקי הקבוצה", והציטוט החלקי העלים את מעמדם הרם בא"פים שיצר את עליונותם וייחס אותה רק לוותק. כך נהג אפילו חוקר שחשף בקיבוצו שלו שלושה עסקנים ותיקים ששלטו בעזרת יתרונות העסקנות ובעזרת קידום של נאמניהם לניהול הקיבוץ. אולם, כאשר הוא השתלב בממסד המחקרי הקיבוצי נהג גם הוא כקודמיו, ציטט מרוזנפלד רק את הוותק של 'האישים החשובים', וכך נמנע מלחשוף שגם בקיבוצו אפשרה עסקנות בכירה נמשכת את שליטת שלושת העסקנים (ראו פרק 7).<sup>33</sup>

חשיפת האמת על הקיבוץ נעשתה קשה וסבוכה יותר כתוצאה מאי-חקירת חצי מהשדה הקיבוצי, הסתרת הפרקטיקות האנטי-קיבוציות שלו ואת חדירתן לקיבוצים כדי לא לקלקל את תדמיתם האידיאלית. הספר יראה שאין לדבר על 'התרבות הקיבוצית' מבלי לאבחן באיזה חלק של השדה ובאיזה זמן מדובר, בלי לבדוק עד כמה היו בו נורמות קיבוציות של שיתוף, שוויון ודמוקרטיה, וכמה נורמות מנוגדות. האמת על הקיבוץ שהספר יחשוף ויסביר היא מורכבת מאוד, והאתגר שעומד בפניו אינו פשוט: עליו לשרש טעויות בקרב כ-90% מקוראיו הפוטנציאליים שאינם חיים בקיבוץ ושיוודעים עליו מקריאת פרסומים שגויים או מהתנסויות קצרות שיצרו אצלם מושגים חלקיים, לשרש גם משגים שהשתרשו בקרב רוב חבריו בשל הסתרת תרבויות הא"פים האנטי-קיבוציות ובשל דרכי השליטה הישירה והעקיפה של עסקניהם בקיבוצים, וגם לסתור את המקובלות של החוקרים שנפלו קורבן להסתרה זו ואחרי שעשו קריירה עם פרסומים שגויים עלול מעמדם להיפגע אם יודו שטעו כל כך. כמו כן עליו להתגבר על רתיעת רוב חוקרי הקיבוץ וכותביו מלהודות שפרסומיהם השגויים תרמו לכישלונות שהובילו למשבר הקיבוצים ולהפיכת רובם למעמדיים, כמו סביבתם הקפיטליסטית (ראו מאמר שמפרט כיצד נמנעתי מטעויות אלה).<sup>34</sup>

אולם האתגר גדול אף יותר. הספר יסביר, בשונה מכל המקובל, את כישלון הקיבוץ לאחר עבר של הצלחות מסחררות, בעיקר בכך שחסר לו מנגנון אנטי-אוליגרכי אפקטיבי להחלפת מנהיגיו בעת שנכנסו לשלב שמרנות-יתר ואי-יעילות. הרוטציה כזבה, לכאורה היא מנעה אוליגרכיה אך בפועל הגבירה אותה: שלטון אוליגרכי ניפה בעזרתה חדשנים ובעלי חשיבה ביקורתית שהצליחו בניהול, אך הוחלפו לפני שביססו את מנהיגותם, וכשמנהיג אוליגרכי נעלם אחרי יובל שנים, נותרו להחליפו רק נאמנים שמרנים חסרי חשיבה ביקורתית שכשלו בהתמודדות עם שינוי הסביבה מאוהדת לעוינת, המשיכו את מדיניותו וביצעו אף גרוע יותר, כפי שמנבאת תיאוריית הירשמן (Hirschman 1970), וכך גרמו משבר סופני. חוקרי הקיבוץ וכותביו דבקו, כמו החברים שלא עזבו, באמונה שרוטציה מונעת אוליגרכיה, וכך לא הוסבר איך קרסה מערכת שהצליחה כ-60 שנה. אולם, אפילו ללא מחקר גלוי לעין שהרוטציה לא מנעה יצירת אוליגרכיה, שהמנהיגים ושאר ראשי א"פים שלטו עשרות שנים בלי לעמוד לבחירה מחדש, בלי מבחן אמון בקלפי מדי 3-4 שנים, כמקובל בדמוקרטיה מתוקנת. יתר על כן, העיוורון לאופי המנהיגות האוליגרכי נמשך גם אחרי 1975, כשהעיתונות הקיבוצית חשפה את הפריבילגיות של העסקנים שהבטיחו נאמנות למנהיגים, אף על פי שמ-1978 חשפו גם מחקרים את שליטת הא"פים בקיבוצים ואת מנהיגותם האוטוקרטית, ומ-1984 גם היסטוריונים חשפו שמרנות, שליטה אוליגרכית ב'תנועות' ודיכוי ועזיבת מנהיגים חדשים.<sup>35</sup>

<sup>31</sup> K. Lewin, **Field Theory in Social Science**. New York 1951.

<sup>32</sup> E. Rosenfeld, "Social stratification in a 'classless' society." In **The Sociology of Kibbutz**, 1983, p. 160. <sup>33</sup> השוו את: מ. טופל, "ארגון כוח ומנהיגות בקיבוץ", בתוך **החברה הקיבוצית שינוי והמשכיות**. תל אביב 1992, עמ' 35, אל: מ. טופל, **לבנות ולהיבנות בה**. עבודת מ.א., תל אביב 1979.

<sup>34</sup> R. Shapira, "Becoming a Triple Stranger: Autoethnography of a Kibbutznic's Long Journey to Discoveries of Researchers' Faults." In H. Hazan & E. Hertzog – **Serendipity in Anthropological Research**, pp. 93-108. Farnham (UK), 2012.

<sup>35</sup> י. פארי, "אנחנו מגדלים דור של מנהלים". **השבוע בקיבוץ הארצי**, 1977; ר. שפירא, **הדינמיקה של פעילות חברי קיבוצים במפעל אזורי בין-קיבוצי**. עבודת מ.א., אוניברסיטת תל אביב 1978; ר. שפירא, "אוטונומיה של טכנוסטרוקטורה: אירוע של ארגון אזורי בין-קיבוצי". **הקיבוץ**, 1978/9; ע. ליפשיץ, "עוצמה ללא בקרה". **הדף הירוק**, 1983; י. ביילין, **בנים בצל אבותם**. תל אביב 1984, פרק 5.

הספר יראה שרוטציה לא חכמה החלישה את מנהלי הקיבוצים, קיצצה את כנפי החדשנים והכניסה אותם למיטת סדום של קוצר כהונה שנקבע לפי האורך המרבי הנסבל של כהונות חסרי-כישרון שנבחרו אחרי שהרוטציה פינתה את קודמיהם. חדשנים כישרוניים רבים סרבו להיכנס למיטת הסדום של הרוטציה, או שנכנסו וכשלו מחוסר זמן מספיק להצלחת חדשנות,<sup>36</sup> או שהצליחו, אך בשל החלפה מוקדמת מדי לא ביססו את מנהיגותם - וכך התפנה המקום להשתלטות עסקנים שמרניים המשכיים שצברו יתרונות בחוץ. כל זה היה צפוי לפי ניסיון העבר של הרוטציה באתונה לפני 2,500 שנה, בסין הקיסרית במשך 700 שנה, בצבא ארה"ב בווייטנאם ובצה"ל, אך איש לא שעה לניסיון זה, וכך הוחמצה התובנה שרוטציה מדכאת מנהיגות חדשנית של כישרוניים ובעלי חשיבה ביקורתית.<sup>37</sup> מנהיגות כזו היא סם חיים לחברה רדיקלית כמו קיבוץ, אבל זה לא נחקר כי זה היה חושף את הדיכוי על-ידי המנהיגים, ומכוחם חששו החוקרים.<sup>38</sup> חולשת מנהלי קיבוצים עקב רוטציה סייעה למנהיגי התנועות ליישם במנגנוניהן תרבות אנטי-קיבוצית בלא ביקורת פומבית מאז שהושקו בשנות ה-30 מבקרי טבנקין ועד 1975, אחרי שטבנקין ויערי ירדו מבמת ההיסטוריה. הרוטציה סייעה למנהיגים ליצור תדמית שוויונית לקיבוץ, אבל בדומה לתנועות חברתיות שניסו ליצור שוויון על-ידי אי-בחירת מנהיגים, התנהלות זאת הובילה לשליטת הבלתי-נבחרים שאי אפשר להחליפם, כי "... אין קבוצה ללא מבנה. כל קבוצת אנשים, מכל סוג שהוא... תיצור לעצמה איזה שהוא מבנה. המבנה... נוצר ללא קשר... לכוונותיהם של האנשים המעורבים." "... הרעיון [שאין מנהיגות] הופך למסך עשן עבור החזקים או ברי-המזל שיוצרים לעצמם הגמוניה ברורה על פני אחרים".<sup>39</sup> הספר יפזר את מסך העשן שיצרו החזקים, נאמניהם וחוקרים וכותבים שנרתעו מלבקרם.

### מבנה הספר

פרק 1 ימחיש עד כמה ניתן לשנות בשל התעלמות מאנטי-קיבוציות הא"פים על-ידי השיפת הטעויות בחקר הפרטה דמוקרטית כביכול של קיבוץ (הפרטה = נטישת הנורמות הקיבוציות). יתברר כי האמת הייתה מנוגדת: הדמוקרטיה עוקרה וכמעט נעלמה עוד בטרם הופרט הקיבוץ, והפרטתו הייתה השתלטות מקיאוליסטית של מנהיג וקליקת נאמניו שהצליחו בשל עזיבת מנהיג ראשי נגדי מתוך ייאוש משמרנות ראשי התנועה הקיבוצית ובשל סיוע גורמי-חוץ למפריטים (מטעמים אתיים זהותם וזהות הקיבוץ לא ייחשפו והשמות יהיו פיקטיביים, כבשאר המקרים שבספר). רוב ראשי המתנגדים להפרטה עזבו גם הם כשראו שאין סיכוי למנועה, והשלישה שלא עזבו, כנראה בשל גילם המתקדם, ניסו כמה שנים לפשר בין המחנות המתנגחים עד שנאשו והשלימו עם הפרטה. אולם, החוקרים החמיצו כל זאת עקב התעלמותם מהשפעות הא"פים על הקיבוץ. פרק 2 יחשוף איך שלטו 'האדמו"רים' עשורי שנים בעזרת התדמית הרדיקלית שיצר הכוזב השמאלני של ההערצה לברית-המועצות, שהסווה את בחירתם בקונפורמיזם אנטי-קיבוצי בא"פים ושירת את הישרדותם בשלב אי-יעילותם. הסברי היסטוריונים לשמאלנות ייחשפו כשגויים, משום שלא שנו לידע סוציולוגי ופוליטי המראה איך שורדים מנהיגים בשלב אי-היעילות ולא בדקו איך ההערצה לברה"מ שירתה הישרדות כזו. פרק 3 ישפוך אור על גורם ראשי נוסף שהגן על שלטון 'האדמו"רים' במשך עשרות שנות אי-יעילותם: ההימנעות ממעורבות בפתרון בעיות קשות. בשל כך נוצר ואקום מנהיגותי שאליו נכנסו חדשנים ואמנם הצילו את הקיבוצים, אבל לא זכו לקידום בשל שלטונם המתמשך של 'האדמו"רים'. פרק 4 יחשוף את סודות הצלחתו של הקיבוץ שקראתיו 'כוכב', שהיה תקופות ארוכות חדשני ויצירתי; איך הגשים במשך עשרות שנים את עקרונות הקיבוץ והצליח מבחינה כלכלית וחברתית יותר ממרבית הקיבוצים. יתברר שהגורם המכריע היה המנהיגות המשרתת, שהייתה בעלת רמה מוסרית גבוהה והעדיפה את אינטרס הקיבוץ על האינטרסים שלה - מנהיגות מהסוג שחסר ברוב הקיבוצים. פרק 5 יחדור לסודות שקיעת היצירתיות של 'כוכב' עם הצלחתו ועם חדירת ההשפעות האנטי-קיבוציות של הא"פים, יסביר מדוע וכיצד אפסו מאמצי הגשמת החזון הקיבוצי, ומדוע רווחת בו כבר נטייה לליברליזם קפיטליסטי, עד כי יש ספק אם יישאר קיבוץ לאורך זמן. פרק 6 יחשוף אי-שוויון, דמוקרטיה לקויה ושליטה אוליגרכית בשלושה קיבוצים של 'האיחוד'. בשניים מהם עקב יתרונות שהושגו מעסקנות, ובשלישי בעקבות תיעוש קונפורמיסטי שחיקה את הפרקטיקות הקונפורמיסטיות של הא"פים וקיבל מהם סיוע חיוני. פרק 7 יחשוף את האמת על קיבוץ 'רמה' הליברלי כביכול, ויראה, שבניגוד לאמונת חברי הקיבוץ, הוא איננו ליברלי, אלא למעשה אנרכיה ממוסדת שמרנית שמגשימה רק מעט ובאופן לא עקבי את עקרונות הקיבוץ. פרק 8 יפנה לחשיפת שאר האמיתות על

<sup>36</sup> ר. כוחן, "מסה קצרה על כישלונם המובטח והבלתי-נמנע של בעל תפקיד בקיבוץ". **קיבוץ**, 1986.  
<sup>37</sup> Y.T. Chow, **Social Mobility in China**. New York 1966; א. פוקס, **חברה ומדינה ביוון העתיקה**. ירושלים 1976;  
 R.A. Gabriel & P.L. Savage, **Crisis in Command**. New Delhi 1981; ע. ולד, **קללת הכלים השבורים**. תל אביב 1987.

<sup>38</sup> על חיוניות החדשנות היצירתית ראו: ר. שפירא, **אנטומיה של חולי ניהולי**. תל אביב 1987; Y. Stryjan, **Impossible Organizations**. New York 1989.

<sup>39</sup> J. Freeman, "The Tyranny of Structurelessness." In **Women in Politics**, New York 1974, p. 203.



הא"פים, יוכיח שאף כי יצירתם נועדה לשרת את האינטרסים של הקיבוצים ואת המאבק על קידום הסוציאליזם בחברה שסביבם – זה לא מנע את הפיכתם למערכת אוליגרכית המשרתת את שליטת אליטות-הכוח של ראשיהם ועסקניהם הבכירים בהם ובקיבוצים. פרק 9 יפנה לחשיפת אי-שוויון המינים בקיבוץ ויסביר, בשונה מכל ההסברים המקובלים, את נחיתות נשותיו באי-קידומן במעלות הניהול הקיבוצי. גם במקרה זה יוכח שהטעות נבעה מההתעלמות מהא"פים ושליטת ראשיהם בשדה הקיבוצי. פרק 10 יסכם את לקחי מחקר הקיבוץ ויישם אותם לבעיות האמון, החדשנות היצרנית, מוסריות המנהיגים והחלפתם בזמן - בעיות שפתרוןן היוני לקיום תרבות רבת-אמון שהיא הכרחית להישרדותם לאורך זמן של ארגונים שיתופיים דמוקרטיים כקיבוצים וקואופרטיבים.

# 10. אמון, יצירתיות, מוסריות המנהיגים והחלפתם הדמוקרטית בזמן

"החברה בנויה על האמון"  
אלפיים אומר ואומר. עמ' 13

הקיבוץ הצליח למעלה מיובל שנים בשל קיום איים של חדשנות יצירתית, גם כשגדל למערכת-ענק, הן כי הפדרטיביות נתנה אוטונומיה ליחידותיה ובכך עודדה חדשנות, כפי שקבע סטריאן (Stryjan), והן משום שמנהיגים משרתים טרנספורמטיביים התקדמו מחדשנות בקיבוצים להקמת א"פים ויצרו שיתוף בין-קיבוצי בפתרון בעיות שחייבו גודל ושיתוף פעולה עם גורמי-חוץ. אבל כאשר 'האדמו"רים' עיקרו את הדמוקרטיה, מרכזו את 'התנועות', נעשו אוטוקרטיים ואוליגרכיים שמרניים ויצרו לכך לגיטימציה בהערכה לברה"מ, בעוד שראשי 'החבר' שלטו הודות ליתרונות של העסקנות במפא"י, גם החדשנים מקימי הא"פים ומפעלי התעשייה לרוב הנהיגו קונפורמיזם למקובל בחוץ, ורק מעטים פנו לניהול דמוקרטי ושוויוני. אולם, אפילו מעטים אלה לא שעו לבעיה שנוצרה עם הצלחתם והמשכיותם ללא מיסוד של נורמת תחלופה דמוקרטית, להוותו של הרעיון הקיבוצי שאותו עמלו לקדם: תהליך אוליגרכי שהתחיל עם כניסתם לשלב אי-היעילות השמרני ועם הנצחתם בתפקיד בלא למסד בחירות תקופתיות דמוקרטיות שבהן ייבחן האמון בהם - תהליך זה הביא להופעת חסרונות השליטה האוליגרכית וחסרונותיה הכשילו לבסוף את מפעלם.

## הקיבוץ נכשל משום שמנהיגיו וכותביו הפרו את אמון חבריו בשל אוליגרכיזציה

הקיבוץ נכשל אחרי כשמונה עשורים לא כי עקרונותיו היו שגויים, לא בשל סיוע תפקידו ההיסטורי, לא משום שסביבתו לא רצתה יותר בתרומותיו, לא מחמת העדר כישורי הסתגלות לשינויים שמוכנה בו, לא מכיוון שחבריו היו עסוקים בטרדות היום-יום ולא התעלו למאמץ להתקדם לעבר האופק של חזונו הנשגב, ולא משום שהתפתו לוותר על הגשמת עקרונותיהם למען חיים נוחים יותר. הגורמים הללו פעלו, אבל רק כסיוע לגורם הראשי: הפרת אמון החברים על-ידי הנצחה אנטי-דמוקרטית של המנהיגים והפיכתם משרתי-ציבור לאוטוקרטים אוליגרכיים המגנים על מעמדם וכוהם. במקום לקיים את אמון החברים שציפו מהם להוביל להגשמת ערכי השיתוף, השוויון והדמוקרטיה, השתמשו ראשי 'החבר' בכוח עסקנותם ההסתדרותית והמפלגתית ובקידום במעלות מנגנון מפא"י כדי לשלוט בלי בחירה דמוקרטית. הם נעשו לקיבוצניקים של שבת', בעלי פריבילגיות, ששוב לא נתנו דוגמה אישית של שותפות בקשיים ושהחברים לא יכלו להחליפם.<sup>40</sup> בתחילה נהגו טבנקין ויערי אחרת: כעשר שנים הם היו שותפים לקשיי קיבוציהם וקיימו דמוקרטיה ב'תנועות', אך מ-1933-1935 הם הפרו את אמון החברים והנציחו את עצמם על-ידי שילוב של אוטוקרטיה ואלמנטים אוליגרכיים אחרים יחד עם הערצת משטר אנטי-דמוקרטי שיצרה לגיטימציה לשליטתם הנמשכת.

חוקרים וכותבים על הקיבוץ שמפרסומיהם ניזונו החברים ולמדו האם ועד כמה מוגשמים עקרונותיו ומה בולם את הגשמתם, לא סיפרו את האמת על המנהיגים מפרי-האמון ועל הפרקטיקות האנטי-קיבוציות של 'התנועות' והא"פים האחרים שעליהן ביססו המנהיגים את כוחם ומעמדם. מאז שבובר פרסם ב-1947 את "נתיבות באוטופיה" בלא לספר את האמת על הפרקטיקות האלה, הלכו עשרות שנים החוקרים בעקבותיו, 'קברו' את ספרו של לנדסהוט מ-1944 והתעלמו מביקורתו על פתרונות כושלים לבעיות-יסוד של הגשמת הרעיון הקיבוצי, כמו גם מהביקורת של דוד מליץ מעין חרוד בספרו "מעגלות" (1945). בעקשנות, שנועדה כנראה למנוע מעצמם את גורלם של לנדסהוט ומליץ, סירבו החוקרים לחקור את 'התנועות', שאר הא"פים ואת עסקניהם שהוצגו כגורמים חיצוניים שוליים, ולא כתבו דבר על התהליך האוליגרכי שהתרחש בשדה הקיבוצי. חברי הקיבוץ מצאו בכתביהם הסכמה עם המנהיגים שאין כל בעיה בהנצחתם ובאי-עמידתם לבחירה מחדש, גם לא מצאו ביקורת על הבעייתיות של המירכוז, של עיקור הדמוקרטיה ב'תנועות', ולא של יצירת אוליגרכיה שלטת של בכירים 'נציחים' ועסקנים המשכיים בצירקולציה. לפי המחקר הקנוני השוויון לא נפגע על אף שמאות מנהיגים ואלפי עסקנים לא חזרו לשורה אף פעם, ניכסו לעצמם פריבילגיות ולא התחלקו עם החברים, גם במה שקל היה להתחלק בו, כמו רכבים.

החיבור בין הקונסנזוס בין המנהיגים, החוקרים והכותבים ובין כוחם הרב של המנהיגים - שנסמך על שליטתם במנגנוני 'התנועות' ובמפלגותיהן, בפרסומיהן ובנאמניהם, ועל דיכוי כל ביקורת על הפרת השוויון ועיקור הדמוקרטיה - מנע את הפצת הביקורת ואת תשומת-הלב הציבורית אליה. עוד לפני לנדסהוט ומליץ כבר נשמעה ביקורתם הפומבית של אוסטרובסקי וליבנשטיין על האוטוקרטיה של טבנקין שגרמה להחזרתם לשורה ולעזיבתם. מי שלא עזב - הושקע על-ידי הצנזורה שהפעילו המנהיגים ונאמניהם על הפרסומים: הוצאת 'המאחד' סירבה לפרסם את ספרו של מליץ, וב-1946 מחקרו יערי וחזן מספרי קובנר וקורצ'אק את פרקי הביקורת על הקומיסרים של סטלין, פן תפגע בהערכה לברה"מ. ביקורת של עוזבי קיבוצים שפורסמה ביומון ההסתדרות/מפא"י "דבר" שנקרא בהרבה קיבוצים, לא נחשבה, כי הללו נתפסו כמחפשי חיים נוחים שבגדו ברעיון הקיבוצי עקב קשיי החלוציות - מה שהיה נכון לגבי חלקם אך מנע מלהקשיב לביקורת הכנה של רבים אחרים שעזבו בשל הפרת האמון על-ידי המנהיגים ונאמניהם. יתר על כן, כשחברי הקיבוץ הסתכלו סביבם על הנעשה בשאר תנועת העבודה, הם לא ראו בשום מגזר אחר שלה יותר דמוקרטיה מאשר ב'תנועותיהם', אלא רק שלטון מנהיגים שנסמך על כוח המנגנון, מערך פקידים שנאמנותם נקנתה במשרות רבות-פריבילגיות - וזה ודאי שלא היה מודל ראוי לחיקוי עבור הקיבוץ.

<sup>40</sup> לוי אשכול היה היחיד שחרג מהכללה זו ורק בשבע השנים הראשונות של דגניה ב'. גולדשטיין, אשכול. עמ' 106-145.

אך מדוע הפרת האמון הזו הייתה כה משמעותית, האם רק משום שהמוני מאוכזבים ממנה עזבו את הקיבוצים? לא; זו אמנם הייתה בעיה קשה שגרמה תחלופה עצומה שמחיריה כבדים - השקעת משאבים רבים בחינוך נוער שבא במקום העוזבים ובהמשך הכשרתו לעיסוקי המשק תוך תשלום מחיר שגיאאותי עד שלמד מה שהעוזבים כבר ידעו - אך בכל זאת היא הייתה משנית. למשל, על אף שמעל ל-80% מחברי 'עולים' ו'חן' עזבו ורבים נוספים עזבו עוד בטרם קבלתם לחברות, גדלו שני הקיבוצים והתבססו למדי עד משבר סוף שנות ה-80. בעיית-היסוד הייתה דיכוי החדשנות היצירתית בהגשמת עקרונות הקיבוץ בשל תרבות ארגונית מעוטת-אמון, בשל פחות באמון החברים במנהיגים שדבקו בכיסאות בשלב אי-היעילות תוך דיכוי, דחיקה לשוליים וניפוי של חדשנים שיכלו לצמוח למנהיגים משרתים טרנספורמטיביים ולקדם את עקרונות הקיבוץ באופן יצירתי. בתחילה היו 'האדמו"רים' טרנספורמטיביים וקידמו את עקרונות הקיבוץ בחידושים שיצרו אמון הדדי עם החברים, כמו שעשה למשל לוי שקולניק (אשכול) בדגניה ב' בשנות ה-20.<sup>41</sup> מנהיג משרת טרנספורמטיבי יוצר תרבות רבת-אמון כאשר הוא מעודד את המנהיגים ליזום ולהדש לאור חזונו, משכנעם בעליונותו המוסרית המצדיקה את הקורבנות הנדרשים כדי להגשימו והוא נותן דוגמה אישית לקורבנות כאלה, כפי שעשו כל המנהיגים בתחילה. אבל תרבות כזו נעלמה ברוב הקיבוצים והא"פים, בשל תהליך אוליגרכי שגרר ניוון מוסרי של המנהיגים וערעור האמון בהם כשהונצחו והחלו להעדיף את מעמדם וכוחם על פני יעדי ציבורם. ניוון מוסרי זה הפר את האמון שנתנו בהם החברים שהם יפעלו רק באופן דמוקרטי לפי עקרונות הקיבוץ. הם עיקרו את הדמוקרטיה, הן ישירות על-ידי אימוץ פרקטיקות אוטוקרטיות קפיטליסטיות ו/או בולשביסטיות ב'תנועות' ובשאר הא"פים, הן באופן עקיף, על-ידי צבירת כוח, יוקרה והון בלתי-מוחשי אחר שבאמצעותם מנעו את החלפתם והמשיכו בצבירתם, אף שלא פתרו ולא עודדו אחרים לפתור בעיות על-ידי שינויים וחידושים כמצופה ממנהיג אחראי. נשמת אפה של הדמוקרטיה הוא האמון שמנהיג נבחר ישתמש בסמכויותיו כדי לפתור בעיות לטובת הכלל, ושלאחר שנים אחדות יבקש מחדש את אמון הציבור, אבל המנהיגים הראשיים אחרי כתרסר שנים מהקמת 'התנועות' ומבחירתם לתפקידם שוב לא ביקשו אמון מחדש. טבנקין דיכא בשליטה מנגנונית מבקרים חדשנים שדרשו דמוקרטיה והחלפת עסקנים ותיקים, חיזק את כוחו על-ידי הגברת הריכוזיות, פנה לשמאלנות שהצדיקה אותה והביס הצבעת רוב בוועידה בהתפטרות מקיאוויליסטית. יערי הלך בעקבותיו, השליט שמאלנות והביס את התנגדות מתחרהו על המנהיגות, וזה שגה והצטרף אליו לדואוקרטיה. אבל הקיבוץ הוא חברה וולונטרית ומי שאמונו נפגע במנהיגיו וברצונם הכן להגשים את עקרונותיו לרוב עזב, כפי שעשו כ-250,000–300,000 איש ואולי יותר.

עזיבתם של המאוכזבים הביקורתיים ואי-הקשבה להם אחרי שעזבו ונראו כמשתמטים מהמאמץ החלוצי, הקשו על החברים לזהות את הפרת האמון על-ידי המנהיגים. הגורם השני שהקשה על זיהויה היה מהותו הכפולה של הקיבוץ - גם מאמץ ליצור חברה צודקת יותר בפני עצמה, וגם מאמץ לקדם חזון ציוני של חברה יהודית עצמאית וצודקת בארץ. גם כאשר המנהיגים הפרו את הדמוקרטיה כדי להגן על מעמדם, תמך בהם הרוב בשל מאבקם במנהיגות נגדית שבחרה בדרך שנראתה שגויה יותר: הרוב ב'מאוחד' וב'ארצי' האמין שמנהיגות 'האדמו"רים' חיונית כדי לעמוד נגד דרכם השגויה של בן-גוריון-כצנלסון, וב'חבר' הרוב האמין שמנהיגות ראשיו ושל בן-גוריון-כצנלסון חיונית כנגד שמאלנות 'האדמו"רים' מחד גיסא, ונגד מנהיגי המחנה האזרחי האנטי-סוציאליסטי מאידך גיסא. אמונות אלו גרמו לרוב החברים לקבל את המשכיות המנהיגים, למרות האמצעים הבלתי-דמוקרטיים שבהם הושתקו מבקריהם ולמרות שאר סממני האוטוקרטיה והאוליגרכיה. חלק לא הבחינו בסממנים אלה ואחרים שביקרו אותם עזבו, הנשארים לא שעו לביקורתם, ואילו חוקרים שהבחינו בהם, מילאו פיהם מים. רק ב-1974 הופיע ספר ביקורתי שחשף אוליגרכיה בקיבוץ אחד אך רוב החוקרים פסלו אותו כמקרה חריג, וגישתם לא נשתנתה גם אחרי שמ-1975 החלה העיתונות הקיבוצית לבקר סממנים אלה, גם לא אחרי שמ-1978 מחקר ביקורתי חשף אותם בא"פים, וגם לא אחרי שבשנות ה-80 חשפו אותם כמה היסטוריונים ב'תנועות' הראשיות.

מרגע שהתאפשרה המשכיות השמרנית ששוב לא הייתה מותנית באמונם של חברי הקיבוצים ומבקריה הושתקו, התרגלו המנהיגים לראות במנהיגות זכות-יתר שמגיעה להם בשל ההצלחה הפנומנאלית שהם עמדו בראשה - צמיחת הקיבוצים פי כמה וכמה מצמיחת שאר היישוב - ובשל אובדן תחושת החובה המוסרית להגשים את העקרונות הרדיקליים שבשמם נבחרו, כולל מתן דוגמה אישית של דבקות בהם. 'האדמו"רים' התעלמו מכך שלהצלחת הקיבוצים תרמו לא פחות החדשנות של ברנדשטטר ושנהבי בבית אלפא ושל צשק רוזנטל בגן שמואל שהכפילו ושילשו תפוקות חקלאיות, היוזמות הרבות הנוספות של שנהבי, חדשני המיכון כמו גבי מ'כוכב', שהעלו לאין ערוך את תפוקות העבודה, מפקדי הפלמ"ח שעיזבו צבא דמוקרטי בקיבוצים, ומנהיגים טרנספורמטיביים אחרים כראשי 'כוכב' שעיזבו חברה חדשנית, דמוקרטית ויצירתית. אבל ל'אדמו"רים' היה נוח לזקוף את כל ההצלחה לזכותם, לדבוק בכיסאותיהם תוך הפרת האמון במנהיגות דמוקרטית, ולא להסתכן ביצירת פתרונות חדשניים לבעיות של הקיבוצים, של 'התנועות' ושל שאר הא"פים - יצירתיות שהיא נשמת אפה של תנועה רדיקלית המנסה ליצור חברה צודקת יותר מאשר סביבתה. כבר אחרי עשור שנים למנהיגותו בחר טבנקין שלא לפתור בעיה כבדת משקל שעליה התריעו שניים מסגניו - חוסר דמוקרטיה בסגל 'פעילי' 'המאוחד' ההמשכיים כמותו. נאמנות 'הפעילים' הייתה נוחה ומפרגנת, ואילו חיפוש אחרי שיטת החלפה דמוקרטית היה כרוך בסכנות רבות. הביקורת של השניים נתפסה על-ידי טבנקין גם כסיוע אגפי לקמפיין האיחוד של כצנלסון שניסה להדיחו; לכן הוא העדיף לדכאם ולא לחפש פתרון לבעיה שהעלו. ההצלחות של חידושי שנהבי היו אחד מסודות השגשוג של 'הארצי', אבל שנהבי היה בן-חסותו של חזון, וכשיוקרתו הגוברת של חזון החלה לאיים על עליונותו של יערי ויערי נאבק על עליונותו על-ידי השמאלה, הוא לא לקח סיכון ששנהבי יחזק את חזון אם יינתן לו לחדש ולהמשיך ולזכות ביוקרה על חידושו, נפטר ממנו וגזל על-ידי כך מקיבוצי 'הארצי' את התרומות העתידיות של חדשנותו היצירתית (ועם ישראל הרוויח אותן כששנהבי הקים וניהל את "יד ושם").

<sup>41</sup> ראו הערה קודמת.

## שמונת היסודות של תרבות הקיבוץ רבת-האמון שהיו סוד הצלחותיו

מכל הנאמר עולה שאלת-יסוד: מה יצר וקיים את התרבות רבת-האמון שהייתה סוד הצלחותיו של הקיבוץ? ובכן, היא הייתה מורכבת משמונה יסודות שהיו קשורים ואחוזים זה בזה הדדית, כל אחד מהשמונה סייע לקיומם של יסודות אחרים, וקיומם סייע לקיומו:

- 1. מעורבות בחברה כחוד החנית של המאמץ הציוני** – שלא כחברות קומונליות אחרות שמשכו אליהן הרבה אנשי-שוליים, הקיבוץ כחלוץ תנועת שחרור לאומית עמס על שכמו את משימותיה הקשות ביותר ומשך אליו את מיטב הנוער החדשני, המשכיל והיצירתי. ידיעת הגרמנית של צשק רוזנטל, שהייתה שפת המדע בשנות ה-20, השכלתו ויכולתו לתרגם בכישרון ידע אירופי בדישון לתנאי הארץ, הכפילו את יכולתו הדגנים. יוזמתו עם אחרים להקים בית-קירור לזרעי תפוחי-אדמה ב-1940 כאשר נפסק יבואם מאנגליה, הצילה גידול חקלאי ראשי. חדשנים כמו רוזנטל היו אולי אלה ויותר בקיבוצים; בגן שמואל לבדו היו כעשרה חברים שעשו מהפכים חדשניים דומים בתחומיהם (כולל בניו גרינבאום שעשה מהפך עם חברות הנוער; פרק 6), וב'כוכב' היו אפילו יותר. כך גם רבו חדשנים כישרוניים בקרב הנוער שנמשך לפלמ"ח הדמוקרטי. אולם, כיום קשה לזהות את ההשפעה החיונית על הקיבוץ של מעורבותו החברתית, כי היא הייתה לרועץ לקיבוץ מאז שהמאבק נגד בן-גוריון ומפא"י המתברגת עודד את התמיכה בהמשכיות-היתר של טבנקין ושל יערי שהובילה לשמרנות ולשמאלנות שגוננו על מעמדם, למשברים ולאובדן הדרך הקיבוצית של החדשנות היצירתית.
- 2. מנהיגות טרנספורמטיבית משרתת שעולה מבפנים** – מנהיגים משרתים טרנספורמטיביים הובילו את ההתמודדות החדשנית עם משימותיה הקשות ביותר של הציונות בקיבוצים ו'בתנועות' על-ידי חזון רדיקלי ועל-ידי אמון הדדי עם המונהגים, שנוצר כשנתנו דוגמה אישית של הקרבה בשירות התנועה החותרת להגשמתו. לא רק הקרבה, כגון עבודתו סביב השעון של חזן כשנעשה למנהיג 'הארצי', אלא גם שייכותם עוררה אמון: כשטבנקין רצה לקדם את רעיון הקבוצה הגדולה של לבקוביץ' הוא ויתר על נוחותו האישית והצטרף למקימי קיבוץ עין חרוד הדלפון; יערי שהועזב מקיבוץ השומר הצעיר א' עקב דחיית מאמצי לשלוט בו על-ידי קליקת חסידי, הצטרף לקיבוץ ג' וכחבר בו יזם את הקמת 'הארצי'.<sup>42</sup> שייכותם העידה על ערכים ועקרונות משותפים עם החברים ויצרה אמון הדדי עימם. אמנם בהמשך מנהיגותם התנוונה, כמו שנאמר: "וישמן ישורון ויבעט", אבל בקיבוצים חדשים עלו מנהיגים משרתים טרנספורמטיביים חדשים: מתי מ'עולים' היה בתחילה מנהיג כזה שרצה לחולל שינוי יסודי במצב קיבוצו ושלח את המהנדס להתנסות בתעשייה ולהביא מפעל לקיבוץ. רק לאחר שיצא ל'פעילות' הפר את האמון, וכדי להגן על כוחו ומעמדו פסל בלי ידיעת החברים את כל הצעות המהנדס. מנהיגי 'חף' היו נאיביים כשחזרו לשיטת קומונה אלה ולרוטציה כל שנה, אבל אי-למידתם מניסיון קודמיהם לא שינתה את העובדה שהם ניסו להיות טרנספורמטיביים, ניסו לפתור על-ידי שינויים רדיקליים את הבעיות שראו בכנרת: אי-שוויון, מנהלים 'נצחיים' ודמוקרטיה מנוונת. גם מקימי הא"פים היו לרוב מנהיגים טרנספורמטיביים עם חזון רדיקלי, כל אחד בתחומו, כגון מרדכי סגל שהקים את סמינר הקיבוצים כדי ליצור חינוך חדשני, אבל כמו 'האדמו"רים' הם נעשו בהמשך מגונני מעמדם בשמרנות.
- 3. חזון סוציאליסטי רדיקלי** – מנהיג טרנספורמטיבי מוליך להגשמת חזון רדיקלי שיש לו השפעה רבה על מנהיגו כי הוא קשור לתפיסת המציאות שלהם - הפתרונות החדשים לקשייהם שהוא מציע נתפסים כהגיוניים ובני-הגשמה. החזון הסוציאליסטי הרדיקלי של חברה שיתופית, שוויונית ודמוקרטית הנחה את חדשנות הקיבוצים בכל התחומים, הוביל ליצירת 'התנועות' ושאר הא"פים והיה מרכיב תרבותי ראשי בהצלחת הקיבוץ. אבל כוחו של החזון להנחות אבד לו בהדרגה ככל שהתרחקה ממנו המציאות של הקיבוצים כשהמנהיגות הפכה שמרנית, אוטוקרטית ואוליגרכית, בעיות השוויון והדמוקרטיה כמעט לא הטרידוה, היא דיכאה חדשנים שהציעו להם פתרונות וקידמה שמרנים וקונפורמיזם לתרבות הקפיטליסטית. ב'חבר' כוח החזון נפגע עם האוליגרכיזציה של מנהיגיו שהיו חלק ממפא"י, ובמקביל כרסמה בחזון הזה השמאלנות של טבנקין ויערי בהערצת דיקטטורה בולשביקית אנטי-סוציאליסטית. משום שמעשי מנהיגים משפיעים יותר מדיבוריהם, איבד החזון מכוחו כמדריך לפעולה. גרוע מכך, האמונה בסוציאליזם הפכה חסרת משמעות כשנחשף הכזב השמאלני ב-1956, אבל 'האדמו"רים' ונאמניהם דבקו בהגדרת ברה"מ כ'סוציאליסטית'. חברי הקיבוצים נותרו ללא חזון סוציאליסטי מנחה, ולכן דימו רבים מהם שאין משמעות לחסרונו, חלקם אף אימצו חזון ליברלי במקומו.
- 4. חדשנות יצירתית** – מרכיב זה הופיע במגוון מקומות וזמנים בשדה הקיבוצי, אף שלא זכה לתשומת לב, גם אחרי ססטריאן (Stryjan) גילה את חשיבותו הקריטית, וברומן (Brumann) חיזק אותו בממצא שרק קומונות עם מבנה פדרטיבי שרדו מעבר לימי המנהיג המייסד, הודות לחדשנות יצירתית מקומית שנמשכה גם כשמנהיג כזה נעשה אוליגרכי ושמרן-יתר.<sup>43</sup> כך מצאו גם מחקרי חדשנות בארגוני היי-טק וביוטכנולוגיה: היא הצליחה לעתים קרובות כאשר פירמות רבות יצרו אמון רב ביניהן ושיתפו פעולה במסגרת מבנים גדולים יותר של קבוצות עסקיות, רשתות בין-ארגוניות למחקר ופיתוח, בריתות אסטרטגיות, אזורים תעשייתיים וכד'.<sup>44</sup> יצירת פתרונות חדשים לבעיות-יסוד

<sup>42</sup> חלמיש, יערי.

<sup>43</sup> C. Brumann, 'The Dominance of One and Its Perils: Charismatic Leadership and Branch Structures in Utopian Communes.' *Journal of Anthropological Research* 2000.

<sup>44</sup> W.W. Powell 'Neither Markets Nor Hierarchy: Network Forms of Organization.' *Research in Organizational*

ולצרכים משתנים הייתה הכרחית לקיום תרבות רבת-אמון של חברה שעקרונותיה שונים רדיקלית מסביבתה, ושחיקוי הסביבה מכשיל אותה. פתרונות אלה, כמו למשל 'מועדון ברום', הם סוד הצלחתה של תרבות זו במערכת-ענק עם היררכיות רבות-דרגים שמטבען הן מפחיתות את האמון. כיום קשה לזכור שהקיבוצים היו עד שנות ה-70 חלוצי החידושים בכל המגזרים שבהם פעלו, והודות לחדשנותם רבים מהם נשארו עד לאחרונה תחרותיים בשוקי הארץ ובעולם, והיצרתיים יותר כגון כוכב נותרו כך עד היום. חדשנותם משכה חברים כישורניים ומשכילים ובלמה בריחת מוחות, על אף שהוצעו להם בחוץ קריירות עם תגמולים חומריים ולא-חומריים רבים. אבל חלק זה בהיסטוריה הקיבוצית נותר עלום, לא עניין את ההיסטוריונים, רק כמה אנתרופולוגים וסוציולוגים ציינו אותו; אחד מהם כתב שהקיבוץ הוא "מסתגל ויצרתי מאוד" ושני אחרים כתבו שהוא "התמחה באמנות השינוי".<sup>45</sup>

מבט היסטורי מספק הוכחה נוספת למרכיב החדשנות: שתי תקופות ההצלחה הבולטות בתולדות הקיבוצים, שנות ה-30–40 ושנות ה-60–70, התאפיינו בחדשנות שיצרה פתרונות ייחודיים. בתקופה הראשונה נוצרו למשל "חומה ומגדל", הפלמ"ח ורוב הא"פים החדשים, ובשנייה 'מועדון ברום', מפא"זים, תעשייה חדשנית בעבודה עצמית וניהול דמוקרטי ופתרון בעיית הרכב לחברים. לעומת זה שתי תקופות המשבר, שנות ה-50 ושנות ה-80 ואילך, מתאפיינות במיעוט חדשנות יצרנית, בשליטה שמרנית של מנהיגות שמתעלמת מבעיות הזועקות לפתרון ובהגברת הקונפורמיזם הקפיטליסטי.

5. **מבנה פדרטיבי** – קיום הקוטן בתוך שדה ענק עודד חדשנות, כמודגם במקרי 'כרמלית', 'כוכב' והרפת של 'רמה'. אולם, כמו שהסביר מייסד גן-הירק של 'כוכב', הגורם שהחיש מאוד את החדשנות היה הפצת חידושים בין הקיבוצים, הודות לקישורם על-ידי הא"פים שמנעו תחרות בשוק ביניהם, יצרו אמון בין מנהליהם ועודדו זרימה חופשית של הידע הנדרש לחידושים. מייסדי הא"פים היו מנהיגים טרנספורמטיביים שהארגון הארצי היה עבורם המשכה של חדשנותם בקיבוצם, "זרועו המוארכת של הקיבוץ" האמיתית. בכל ענף חקלאי רק חלק מהקיבוצים היו חדשניים, אבל הן אמון בין מנהליהם למנהלים שמרנים יותר והן ראשי א"פים חדשניים האיצו את הפצת חידושים אל כלל הקיבוצים. כך נוצרה חקלאות מובילה בחדשנותה בקנה מידה עולמי. גם את המאפיין הזה קשה לזהות כיום אחרי שהא"פים התנוונו בשל הקונפורמיזם הקפיטליסטי ובשל העדר מנגנון דמוקרטי המביא להחלפת ראשיהם בזמן, אחרי שהם נכנסו לשלב אי-היעילות ואבד בהם האמון של מנהלי הענפים ועובדיהם חברי הקיבוצים שלא יכלו להחליפם. הם הפכו מנכס לנטל, והמצב עוד החמיר במקרים שמייסד ותיק הוחלף אחרי עשרות שנים ביושר נאמן שמרני וחסר-חשיבה ביקורתית שהמשיך את מדיניותו אך ביצעה גרוע יותר, על-פי "עזיבה, מחאה ולויאליות" של הירשמן (1970 Hirschman).

בתחום התעשייה חסרו א"פים מעודדי חדשנות והקונפורמיזם הגובר של 'התנועות' עודד תיעוש קונפורמיסטי ותחרות בין מפעלים, אי-אמון בין מנהליהם ושמירה על סודיות החידושים כדי להשיג יתרון תחרותי, ההפך מהחלואות. איגוד התעשייה הקיבוצית לא שינה זאת: הוא הוקם במאוחר ורק בשל חשש ראשי 'התנועות' מכווח העולה של מנהלי תעשייה מצליחים, ולא ביוזמת מנהלים חדשנים שרצו לקדם תעשייה מגשימת עקרונות קיבוץ.<sup>46</sup> עסקני האיגוד שבאו לרוב מניהול קונפורמיסטי בקיבוציהם סייעו לקיימו ברוב המפעלים, וכך התחזקו הכוח של מנהליהם ושליטתם האוטוקרטית בקיבוציהם, כדוגמת נצר סירני. בשל כוחם הם לא הוחלפו בשלב אי-היעילות, ואם לא הובילו בשמרנותם לחיסול מפעליהם, עשו זאת יורשיהם חסרי החשיבה הביקורתית לפי עיקרון הירשמן.<sup>47</sup>

6. **גודל ופדרטיביות רבת-שכבות** – קיבוץ מצליח הוא גדול אף יותר מהקומונות המצליחות ביותר של השייקרים ואמנה שמנו 450–600 תושבים.<sup>48</sup> אחת הסיבות למגבלת גודל זו היא אי-יכולתו של המנהיג להכיר אישית את כל החברים ולטפח אמון רב עם יותר מ-400–500 איש, כך מצא אנתוני ג'אי בניהולן של יחידות מצליחות בשירות השידור הבריטי, ה-BBC.<sup>49</sup> משום שאמון רב הכרחי לכל שאר מרכיבי תרבות קיבוצית מצליחה, קיבוצים יצרתיים כמו 'כוכב' בעלי תרבות כזו צמחו ל-400–500 חברים, ול-700–900 נפש כולל ילדים, קשישים ומוגבלי השתתפות אחרים. גודל המערכת הקיבוצית לא בלם יצרניות בשל פדרטיביות ששימרה את קוטן יחידותיה, ואתו קוטן היה לא פעם בקיבוץ הגדול: יתרון לקוטן הושג על-ידי פדרטיביות בתוכו, ריבוי ענפים אוטונומיים שייצרו לשווקים נפרדים. לפיכך המבנה הפדרטיבי היה תלת-שכבתי: הא"פים איגדו קיבוצים, ואלו איגדו ענפים. כמו כן מפעלי תעשייה גדולים כמו של 'כוכב' איגדו מספר יחידות ייצור ושיווק אוטונומיות, ואז המבנה הפדרטיבי היה ארבע-שכבתי. בדרך זו הצליחה גם חברת סמקו מברזיל בהנהגת ריקרדו סמלר (Semler).<sup>50</sup> לעומת זאת במערכת הקואופרטיבים מונדרגון שבחבל הבאסקים בספרד חוסר מבנה פדרטיבי גרם ב-1974 למשבר בקואופרטיב אולגור (Ulgor) שמנה אלפי חברים,

**Behavior** 1990; N. Nohria & R.G. Eccles (Eds.). **Networks and Organizations**. Boston 1992; M. Dodgson, 'Learning, Trust, and Technological Collaboration'. **Human Relations** 1993.

<sup>45</sup> M. Spiro, 'Introduction: Thirty Years of Kibbutz Research.' In **The Sociology of Kibbutz**, E. Krausz (ed.), New Brunswick (NJ) 1983, p. 4; Niv & Bar-On, **The Dilemma of Size**. p. 215.

<sup>46</sup> ט. אלמליח, 'הצלחה והזדמנויות...'

<sup>47</sup> הנה רשימה חלקית של מפעלים כאלה: אשלים, אסקר, אריגי מצובה, דקו, דגנית, אשד, איתן, גל-און, גלקס, הבונים, כרמית, קלת, מספנת קיסריה, מצפה, נעמן, נצר סירני (2 מפעלים), נגה, נון, אורנים, רימון, סילורה, שמר, סינוס, תע"ל, תפנוקים.

<sup>48</sup> עובד, **מאתיים שנות קומונה**; J. Latimore 'Natural Limits on the Size and Duration of Utopian Communities.' **Communal Societies** 1991.

<sup>49</sup> A. Jay, **Corporation Man**. London 1972, pp. 106.

<sup>50</sup> Semler, **Mavrick**.

והמשבר נפתר על-ידי יצירת מבנה כזה.<sup>51</sup> האוטונומיה של ענפי הקיבוץ קשורה לגיוונם, לפי גישת המשק המעורב שתרמה ליציבות כלכלית (כשענף אחד מפסיד, אחר מרויח), בעוד שעל-ידי מיכון ואוטומציה הגיעו קיבוצים ליתרון כלכלי לגודל עם מעט עובדים יחסית וללא שכירים, כמו שראינו ב'כוכב' וב'כרמלית'. יתר על כן, הגודל אפשר התמחות רבה וחדשנות שבלמו בריחת מוחות, למשל המפעל של 'כרמלית' שהציע ל-100 עובדיו כ-35 התמחויות. קיבוצים קטנים כ'עולים' ו'חן' נעשו אוליגרכיים וסבלו קשה מבריחת מוחות, בעוד קיבוץ 'רמה' היה במצב ביניים: שמרנות אנרכית בניהולו דחתה מכך כישרוניים, אבל משק מגוון ורב-התמחויות עם שלושה מפעלי תעשייה נתן מרחב ניכר לחדשנים, וחדשנים אחרים לא עזבו כי נתאפשרו להם קריירות פרופסיונליות בחוץ.

#### 7. דמוקרטיה סולידרסטית יעילה, שוויונית ורב-אמון – הדמוקרטיה בקיבוץ הייתה מרכיב בסיסי בתרבותו, בשונה

מקומונות מצליחות אחרות שבהן הייתה נהוגה לכל היותר דמוקרטיה בלתי-רשמית. לפי רוזנר קיבוץ הוא קהילה של "סולידריות... ואמון הדדי [שהוא] תנאי לתפקודו", "דמוקרטיה ישירה ומשתפת... משא ומתן, זרימה דו-סיטרית של דעות ומידע..." (ההדגשה במקור).<sup>52</sup> סולידריות המבוססת על אמון הדדי רב ומטרה רדיקלית משותפת של החברים מצביעה על טיבה המיוחד של הדמוקרטיה הקיבוצית, שאיננה תחרותית ולעומתית (adversarial) כדמוקרטיה הקפיטליסטית: בעוד הקפיטליסטית היא היררכית ואוטוקרטית, מדכאת את האמון הנדרש להתחלקות בידע ובמידע שנחוצה לחדשנות, הדמוקרטיה הקיבוצית היא סולידרסטית, מגבירת אמון בין מנהלים למנהלים וכך מגבירה יצירתיות בארגון גדול, מתמחה ומתוחכם שנטייתו הטבעית היא לבלום אמון וחדשנות.

סולידריות יוצרת שוויון וגם להפך נכון, שוויון נוטה ליצור סולידריות, אבל על טיב השוויון בקיבוץ יש חילוקי דעות. רוזנר וג'ן טענו ש"עקרון הציר" של הקיבוץ הוא "מכל אחד לפי יכולתו, לכל אחד לפי צרכיו", אך במקום אחר כשרוזנר הגדיר קיבוץ הוא לא הזכיר כלל את החצי הראשון של "עקרון הציר" ואת החצי השני שינה: "...חלוקת כל התגמולים החומריים היא שווה, בדרך כלל בהתאם לצורך".<sup>53</sup> אולם, לא היה צורך להקצות זירות גדולות וטובות יותר לוותיקים שילדיהם כבר בגיל הנעורים או יותר והם מתגוררים בנפרד. העדפה זו של הוותיקים הייתה הנורמה בכל הקיבוצים, כחלק מתגמול רב יותר לאלו שהשקיעו יותר מאמצים בבניין קיבוץ, ופירושה יצירת אי-שוויון כדי לתגמלם באופן הוגן. מצרכים אחרים סופקו לא לפי צורך אלא לפי שוויון פשוט, לפי נורמת זמן ("כל אחד מקבל זוג מכנסיים חדשים מדי שנה"), או נורמת כמות ("כל אחד זכאי לזוג מגפיים, ואם התקלקלו – מקבל אחרים").

"עקרון הציר" הוא, לפיכך, רק אחד מכמה עקרונות שוויון ששימשו בקיבוצים. כשהייתה דמוקרטיה אפשר היה ליצור תחושת שוויון, אף כי נעשה שימוש בעקרונות שונים, כי הדמוקרטיה נתנה לחברים כוח להחליט ואפשרה לחלשים למנוע או לתקן קיפוח. הדמוקרטיה היא אינטגרלית לשוויון, אם כי חוקרים וכותבים החמיצו זאת, כנראה בשל האוליגרכיזציה שהחלה בא"פים, התפשטה לקיבוצים ודיכאה בהם את הדמוקרטיה והשוויון, אלא אם כן היו להם מנהיגים גבוהי-מוסר שהעדיפו את טובת-הכלל. מנהיגים כאלה, כמו ראשי 'כוכב' ואברהם ושגיא ב'כרמלית', אפשרו לחדשנים, כמו רן ותומר, קידום לניהול ראשי בקיבוץ והנהגת חידושים שענו על מצוקות החברים מן-השורה. כשהקיבוצים היו דמוקרטיים הייתה לחברים אלה סיבה טובה להשתתף בתהליך הדמוקרטי, ואכן ברובם הגדול הם השתתפו, למשל בתקופה ש'כוכב' היה חדשן יצירתי. אולם, כאשר דמוקרטיה-לכאורה לא נשאה פרי לאנשי-השורה במניעת קיפוחם, כגון כש'פעילי' 'רמה' ושלושתי ותיקי 'הכישורניים' שלו לא נתנו את הרכבים שברשותם לחברים בניגוד להחלטה, לא ראו החברים סיבה להשתתף בדמוקרטיה והיא הלכה והתנוונה - רק מיעוט קטן ולא פעם אינטרסנטי מתחלף בא לאסיפה, החלטותיה בוטלו לרוב ו/או שהופרו בלא כל סנקציה על המפרים.

#### 8. עבודה עצמית – עבודה עצמית משמעה שעבודה היא חובה מוסרית, תרומת החבר לקיום הקיבוץ כמו עבודת בני-

משפחה בקיום משק-ביתם. לעומת זה עבודה שכירה משמעה יחס תועלתני, עבודה כסחורה שנמכרת להשגת פרנסה. יחס זה סותר את כל מרכיבי תרבות הקיבוץ, אך משום שקיבוצים שהעסיקו שכירים שגשגו עשרות שנים, נדמה היה שעבודה עצמית היא רק אידיאולוגיה ולא מרכיב תרבותי אינטגרלי. אולם, שום קומונה לא נשארה שיתופית עם עבודה שכירה יותר משני דורות, היא נעלמה או הפכה לפירמה קפיטליסטית, כמו שהפכו קומונות אמנה, בעוד שקומונות המושתתות על עבודה-עצמית התקיימו ומתקיימות מאות שנים.<sup>54</sup> קיבוצים מצליחים שנותרו שיתופיים התבססו רוב שנותיהם על עבודה עצמית, בעוד שרוב הקיבוצים שנשטשו את השיתוף והשוויון לא קיימו את העבודה העצמית שנים רבות או אף פעם. כמעט כל מפעלי התעשייה רבי-השכירים פשטו רגל, נסגרו ו/או נמכרו, בעוד שמפעלים שהתבססו על עבודה עצמית משגשגים. העובדה שגם רוב הקיבוצים השיתופיים נשטשו לאחרונה את העבודה העצמית והם ממשיכים לשגשג אינה סותרת קביעה זאת, גם בקודמיהם נטישתה הובילה לחיסול השיתופיות רק אחרי עשרות שנים.

עבודה עצמית הינה אינטגרלית לקיבוץ בשל השפעתה על שאר המרכיבים. למשל, אמון רב ודמוקרטיה סולידרסטית מצריכים שוויון מעמד בקבלת החלטות דמוקרטיות, אך שכירים לא השתתפו בקבלת החלטות ולא נוסה שום פתרון שישתפם לפחות בכל הנוגע לעיסוקם. שכירים אפשרו גודל שגרר היררכיה, ביורוקרטיה ודיכוי דמוקרטיה וחדשנות יצירתית, שליטת מנהלי מפעל על קיבוץם ופטרונאז' אוליגרכי עם קליקות נאמנים, מירכוז, ניכוס פריבילגיות וסמלי-סטטוס אחרים שגררו

<sup>51</sup> Whyte & Whyte, **Making Mondragon**. Pp. 91-102; 159-65

<sup>52</sup> M. Rosner, 'Organizations Between Community and Market: The Case of the Kibbutz.' *Economic and Industrial Democracy* 1993.

<sup>53</sup> מ. רוזנר ו-ש. ג'ן - **הקיבוץ בעידן של שינויים**. תל אביב 1996, עמ' 34-5.

<sup>54</sup> כנעני, **בתי מידות**; עובד, **מאתיים שנות קומונה**; Stryjan, **Impossible Organizations**.

נפוטזים ושימוש בפיתויים, באיומים ובכפייה, הרס הסולידריות, השויון והאמון, כמו בנצר סירני.<sup>55</sup> בקומונות שמרו על עבודה-עצמית לאורך ימים כי ראו את עבודת הכפיים כקדושה, היא תרמה לדמוקרטיה, לסולידריות ולאמון: מנהיגים לא רחקו מהחברים מן-השורה, המשיכו לעבוד עימם חלקית בשדות גם לאחר שהיו לראשי תנועות של אלפי חברים, וכך יכלו לדעת את תחושותיהם ולהתחשב בהן בהחלטותיהם.<sup>56</sup> הקיבוץ קידש עבודת כפיים כמו באותן קומונות, אבל המנהיגים נטשו אותה תוך שנים מעטות, אחר כך גם סגניהם, בשנות ה-40 נהגו כך כבר מאות עסקנים, ובשנות ה-60 אלפים. האליטות איבדו את יכולתן לחוש ולהזדהות עם כאביהם של החברים מן-השורה ולדאוג להם ולכן 'הפעילים' לא נתנו רכבים שברשותם לחברים. רק בקיבוצי עבודה עצמית כ'כוכב' ו'כרמלית' נהגו האליטות אחרת: 'פעילים' ומנהלי קיבוץ עבדו שכם-אל-שכם עם החברים מן-השורה גם בשנות ה-70-80, לקחו חלק בעבודת המשמרות במפעל ליד קווי הייצור ונתנו את רכביהם לחברים; קיבוצים אלה נמנים עם המיעוט המצליח כלכלית וחברתית שכמעט לא נפגע במשבר הנוכחי.

### מנהיגות טרנספורמטיבית גבוהת-מוסר, יעילה ואפקטיבית לאורך זמן

שמונת היסודות אינם שווים בחשיבותם: מנהיגות טרנספורמטיבית גבוהת-מוסר, כלומר כזו שהעדיפה את האינטרסים הציבוריים על שלה ושהייתה חדשנית, יעילה ואפקטיבית, הייתה הגורם המכריע בקיום תרבות רבת-אמון חדשנית ויצירתית. אולם, מנהיגות כזו נעלמת עם ההצלחה, עם הגודל והמשכיות-היתר אל תוך שלב אי-היעילות וחוסר-האפקטיביות, כמו שקרה עם ראשי הקיבוץ. אמנם החדשנות היצירתית של סגניהם ושל אחרים נמשכה, למשל של מפקדי הפלמ"ח בעת ש'אדמו"ריהם' היו כבר שמרנים, אבל בשאר השדה הקיבוצי התפשט הקונפורמיזם למקובל בחוץ והתרבויות הארגוניות רבות-האמון נעשו נדירות.

הזכחה נוספת להשפעה המכרעת של המנהיגות הטרנספורמטיבית אפשר לראות בהופעתם ובהצלחתם הרבה של מנהיגים כאלה בקרב הדורות הצעירים שעיצבו תרבויות רבות-אמון במקומותיהם, למרות התגברות הקונפורמיזם בשדה הקיבוצי ככלל, כמו שעשו אברהם, שגיא, תומר ורון, יעקב ותומס במנפטה, ברום ב'מועדון', אלון, אבידן וריינר בקיבוציהם, ורבים אחרים.<sup>57</sup> לכן המסקנה החד-משמעית הנגזרת מההשפעה המכרעת שיש להמשכיות-יתר על המנהיגים היא: תרבות ארגונית רבת-אמון ובת-קיימא מחייבת שרוב הזמן תהיה מנהיגות טרנספורמטיבית משרתת, ודבר זה קורה רק אם מנהיג ממשיך כל עוד הוא מצליח ומוחלף עם היכנסו לשלב אי-היעילות. לשם כך נחוץ מנגנון החלפה ממוסד; נדיר ביותר שמנהיג מצליח רב-שנים שנכנס לשלב הזה, פינה מיוזמתו את כסאו משום שגילה שהפך מנכס לנטל על הארגון, ונותר גבה-מוסריות עד כדי נכונותו לוותר על יתרונות מעמדו כדי לשרת את האינטרס הציבורי.

הוזכרו כבר מחקרים שנערכו בארה"ב שלפיהם שלב זה הופיע אצל מנכ"לי פירמות גדולות תוך 6-11 שנים מתחילת כהונתם, ולכן הונהגה הנורמה של 'מצנחי זהב' שעודדה 87% מהם לפרוש תוך 12 שנה. אולם בארה"ב הופיע לפני 215 שנה מנגנון ממוסד אחר: ג'ורג' וושינגטון ב-1797 ותומס ג'פרסון ב-1809 סירבו להיבחר לכהונה שלישית ויצרו נורמה של הגבלת כהונת הנשיאים לשמונה שנים. נורמה זו הפכה לחוק רק ב-1951, בתגובה להפרת הנורמה על-ידי רוזוולט ב-1940 וב-1944. על פי אותה נורמה אם טבנקין ויערי היו מוחלפים אחרי שמונה שנים כשהיו עדיין יעילים ואפקטיביים, ב-1933-1935, ספק אם הייתה התנועה הקיבוצית מגיעה להישגים שהשיגה. אם למשל הסוכנות היהודית הייתה מאמצת נורמה כזו והיו"ר בן-גוריון שנבחר ב-1935 היה מוחלף ב-1943, הוא כנראה לא היה מוביל להקמת המדינה. כיוון שהיעד הוא תרבות ארגונית רבת-אמון ובת-קיימא, נדרשת שיטה שתאפשר למנהיג יעיל ואפקטיבי שזוכה לאמון רב, לכהן יותר משתי כהונות ולחולל חידושים קשים יותר בהמשך, כמו בן-גוריון במדינה וכמו הקמת הפלמ"ח בשנתו ה-15 של טבנקין. החלפת מנהיג כזה בטרם עת מפחיתה את האמון: לחלק ניכר מהמונהגים אין אמון במחליף הפחות מוכר שכישרו ומדיניותו הצפויה פחות ידועים, סיכויי הישגיו במנהיגות עומדים בסימן שאלה וכך גם השאלות האם יתגמל את מי שראוי לכך בשל הישגיו, האם יקדם מתוכם את המתאימים, והאם יעניש ואף יסלק את "הגרועים שבעושי הצרות" לפי ביטויו של מק-גרור בספרו הידוע "הצד האנושי של המפעל". כדי לקיים תרבות רבת-אמון יש להחליף מנהיג רק כשהאמון בו מתחיל להיסדק משום הירידה ביעילותו ובאפקטיביות שלו.

<sup>55</sup> קרסל, ריבוד מול שויון; קרסל, לכל אחד לפי צרכיו.

<sup>56</sup> כנעני 1960: 73-76; עובד 1988: פרקים 3, 4, 17.

<sup>57</sup> ראו: ר. שפירא, עבודת חברים; ר. שפירא, קליטת בעלי-ידע.

## מפתח

- אבידן, שמעון גבעתי (עין השופט) – 25, 53, 96, 105-6, 245, 317, 357.  
"האדמו"רים" – מנהיגות טרנספורמטיבית מוקדמת 88-91.  
אובדן אמון בהם בשל אי-הגינות 6-85, 322.  
הסתרת אנטי-קיבוציות הא"פים 3-22, 29, 36, 62.  
כשל נרקיסיזם 17.  
כשל שמרנות-יתר ודיכוי חדשנים 18-20, 25, 35, 66-73, 100, 283, 322.  
יישום תרבות אנטי-קיבוצית בא"פים 8-26, 91-265.  
עידוד אוטוקרטיה בקיבוצים 4-23, 28, 192.  
כשל אי-מעורבות טבנקין ויערי 9-97.  
שליטה אוטוקרטית 20, 28, 31, 36, 58, 62, 75-9, 91, 301, 311.  
שליטה ע"י פריבילגיות 24, 1-30, 36, 255, 6-283.  
שליטה ע"י קידום נאמנים 8-56, 61, 70, 73-4, 80, 85, 91, 93.  
שליטה ע"י עיקור דמוקרטיה וצנזורה 8-37, 56, 62, 2-321.  
שליטה ע"י ריחוק מהקיבוצים 6-75.  
אוליגרכיה, אפקט שלילי להמשכיות וכוח-יתר (אקטון, Kets De Vries) 137, 156, 245, 291, 343, 349.  
ב'איחוד' – 24, 194, 196-224, 311.  
בא"פים – 7-16, 30, 31, 35-6, 55, 246, 4-271, 301.  
ב'ארצי' 71, 85, 311.  
ב'מאוחד' 56, 71, 311.  
במפא"י 38, 56, 71, 96, 191.  
ב'תנועות' 255, 272, 291, 311 (גם: אדמו"רים).  
צירקולטיבית 18, 24-204, 9-241, 77-266.  
אלון, יגאל (גינורסר) – 25, 36, 53, 77, 90, 95-6, 100-4, 106-7, 245, 317.  
אמון רב וחדשנות בהיטאצ'י, יפן (Dore) – 137, 343.  
א"פים – אוטוקרטיים ואוליגרכיים 110, 173, 88-266, 291.  
המשביר המרכזי 20, 25, 75, 272, 284.  
כימאוויר (א"פ לריסוס אוירי) 270, 321.  
מפא"זים (מפעלים אזוריים) 81, 108-12, 178, 229, 4-233, 8-237, 266-282, 91-286, 6-334, 340.  
מרכז חקלאי 25, 75.  
סמינר הקיבוצים 71, 4-312, 325.  
פלמ"ח 27, 37, 53, 55, 68, 78, 90, 95-8, 101, 105-6, 215, 282, 286, 325, 327, 334, 343.  
'קרנות' 27, 89, 4-113, 243, 272.  
ריבויים וגיוונם 27, 37, 75, 210, 245, 259, 272, 276.  
תנובה 75, 272, 276, 297, 348.  
אפיקים – 23, 44, 47, 51, 72, 145, 170, 5-191, 4-203, 225.  
אשכול, לוי (דגניה ב') – 18, 196, 320, 322.  
בית אלפא – 79, 104, 246.  
חדשנות 88, 254 (גם: שנהבי).  
הפרת השוויון 25, 75, 240.  
ברום, אברהם, שפיים ("מועדון ברום") – 54, 93, 111-19, 124, 137, 188, 205, 239, 245, 268, 316.  
גבע – 51, 88, 130, 196, 207, 226.  
גבעת ברנר – 22, 197 (גם: נצר סירני).  
גן שמואל – אמון בין-קיבוצי וחדשנות – 106, 129, 134, 155, 208, 284, 323.  
יצירתיות מגשימת עקרונות – 53, 82-3, 88, 132, 136, 6-165, 324, 335.  
דמוקרטיה יעילה בקיבוץ – 170, 173.  
עיקורה ע"י מנהיגים אוליגרכיים – 8-37, 62, 4-191, 291, 321.



- קשייה עקב גודל – 172-3, 168-9.
- הון בלתי-מוחשי מניב כוח (Bourdieu) – 47, 51-3, 92, 115, 119, 125, 142, 160, 168, 204, 236, 274. הזרוע – 126, 129, 134, 146, 150, 208, 220, 235, 362.
- חדשנות יצירתית, אופק זמן ארוך נדרש (Jaques) – 159, 138, 45.
- חוק הברזל של האוליגרכיה (מיכלס, Michels) – 16, 42, 75, 92, 137, 195-6, 272, 319, 339, 348-9.
- שליטת פטרונים המשכית 16, 18-22, 32-3, 47-55, 193-226, 265-70, 276-7, 284, 302-7, 331. שליטה ע"י המשכיות נאמנים 32-53, 107, 118, 124, 126, 133, 138, 142, 187-8, 267, 273. ותיעוש אוטוקרטי רב-שכירים 18, 23-4, 44, 72, 196-203, 331.
- ו'הצנחת' נאמנים או נאמנים בפוטנציה 109, 229, 266-70, 342.
- חוק פרקינסון – 15, 235, 275, 279, 285.
- חזן, יעקב (משמר העמק) – אנטי-שמאלני ופטרון של כאלה 60, 64-6, 74-5, 106.
- אנטי-יערי: מעורב בקיבוץ ובמדינה 81, 99-103.
- 'חן' (קיבוץ) – 129, 172, 195-6, 204-5, 208-9, 214, 216-26, 245, 314, 316, 321, 325, 329. חצרים – 51, 129, 196, 208, 226.
- יפן – 9, 118-9, 134-7, 139, 247, 268, 338, 340-1, 343, 348.
- 'כוכב' (קיבוץ) – 3, 32-3, 43, 71, 107, 117-189, 194, 196, 201-2, 204, 207-8, 215, 218, 226-8, 240-1, 252, 254-5, 271, 276, 281-2, 297, 312, 315, 323-4, 327-31, 339, 351.
- שותפות עם קיבוץ 'יוק' – 3, 172, 218.
- כנרת – 89, 216, 225-6, 273, 295, 313, 325.
- כפר גלעדי – 3, 136, 312-3.
- 'כרמלית' (קיבוץ) – 56-35, 103, 117, 120, 123-5, 141, 145, 147, 156, 160, 193-6, 204-8, 210, 214-5, 221, 226, 245-6, 265, 307-9, 316, 327, 329, 337, 341.
- לבון, פנחס (חולדה) – 18, 196.
- ליבנשטיין (לבנה), אליעזר, וגרשון אוסטרובסקי (עין חרוד) – 8, 56-8, 61, 67, 91, 101, 107, 109, 275, 316, 321.
- לנדסהוט, ד"ר זיגפריד – 22, 28, 36, 88, 169, 320-1.
- מונדרגון (Mondragon) פדרציית קואופרטיבים בסקית – 110, 178, 329, 348, 350.
- מחקר הקיבוץ הקנוני - העלים אנטי-קיבוציות א"פים 4, 21-4, 26, 29-30, 93, 293-4.
- העלים אוליגרכיה שמרנית וכזב הרוטציה 30, 70, 107, 115-6, 120, 301, 305, 323.
- העלים סתירת הסבריו לנחיתות הנשים 301-298.
- התעלם מביקורת העוזבים 85, 214.
- התעלם מכשלי הרוטציה 7, 156.
- התעלם מכשלי האסיפה הכללית 235.
- לא חקר חדשנות יצירתית חיונית 54-38, 87-8, 111, 115-6, 169.
- מלץ, דוד (עין חרוד) – 28, 77, 91, 168-9, 320.
- מנהיג חיוני לחלוטין (Ansell & Fish; Indispensable) – מיצובו של יערי 6, 65.
- מנהיגות טרנספורמטיבית (Transformational) לפי ברנס (Burns) – 8, 37-8, 42, 46, 53, 69-70, 92.
- אמון רב בגבוהת-מוסר 88, 103, 116, 118, 123, 129, 140, 259-60, 322, 325, 332-6, 341, 344.
- יצירתה במבנים דמוקרטיים 5, 43-5, 86-93, 104-7, 258.
- בלימת יצירתה ע"י רוטציה - 99, 159-65, 253.
- יוצרת פתרונות חדשים להגשמת עקרונות – 38, 55, 70, 124, 147, 157-8, 166, 319, 322-3.
- מצריכה המשכיות מינימלית 216, 258.
- מקיימת עקרונות תוך סטיות זמניות 187.
- שוק העבודה איננו מספק כזו 233.
- מנהיגות כריזמטית – 93-86.
- דימוי שגוי ל"אדמו"רים" – 103, 111, 116.
- עולה במצב משברי – 223, 352.
- מנהיגות עסקאית (Transactional) שמרנית קונפורמיסטית – 92, 189, 223.
- מרחביה – 28, 69, 99, 178, 246.
- משמר העמק – 53, 65, 73, 76, 82, 89, 99, 104, 106, 283, 296, 313.
- נצר סירני – 24, 131, 171, 195-204, 207, 210, 215, 226, 229, 239, 260, 278, 280-1, 328, 331.

- סטריאן, יוחנן (Stryjan), פדרטיביות וחדשנות יצירתית – 31, 130, 165, 169, 203, 319, 326-7, 331.  
 סמקו (Semco) פירמה דמוקרטית בברזיל – 46, 329, 338, 341, 347.  
 'עולים' (קיבוץ) – 41, 147, 195-6, 204-19, 226, 240, 245, 265, 267, 319, 321, 325, 329.  
 עין חרוד – 28, 58, 60-1, 69, 77, 89, 99, 168, 299, 320, 325, 333.  
 עין חרוד איחוד – 133.  
 עיקרון הירשמן – 16, 30, 48, 92, 137-8, 145, 164, 188, 201, 214, 219, 256, 290, 328.  
 עיקרון פיטרי – 6-15.  
 פנימאים, מנהלים שצמחו מבפנים – 340, 341-2, 347.  
 'צידון' (קיבוץ) – 41.  
 קונפליקט הרסני לעומת יצירתי (Deutsch) – 251.  
 'רמה' (קיבוץ) – 33, 120-1, 126, 128-9, 133, 139, 150, 227-263, 297, 300, 307-8, 317, 327-30.  
 רוטציה – אינטרס אישי קבע משך כהונה 4-183, 276.  
 אנטי-דמוקרטית, מעודדת פטרונאז' 22, 41, 47-8, 51-4, 70, 193-223, 265-70, 276-7, 302-7.  
 ביקורת דרנדורף (Dharendorf) 8-117.  
 כושלת באתונה, בסין, ביפן ובאמריקה הלטינית 31, 70, 9-118, 225, 257, 340, 353.  
 כושלת במניעת המשכיות אוליגרכית 2-30, 193-203, 273-4 (גם: אדמו"רים).  
 כושלת עקב צירקולציית עסקנים 18, 70, 204-223, 241-9, 266-77, 335.  
 כושלת בצה"ל ובצבא ארה"ב 6-275, 340.  
 מיטת סדום למנהיגות טרנספורמטיבית 65-156, 202, 257-8.  
 קוצר זמן מונע למידה וחדשנות (אופלטקה) 8-147.  
 ריינר, אפרים – 53, 78, 104, 106-7, 132, 245, 283, 292, 317, 323, 332.  
 שלב אי-היעילות של מנהיג המשכי מדי (Hambrick & Fukutomi) – 15, 332, 343.  
 שמאלנות – הסברים שגויים 6-73, 32.  
 שנהבי, מרדכי – 53, 78, 88, 104-5, 107, 131, 245, 254, 283, 317, 322-4, 332.  
 שרונה (קבוצה), ייסוד חינוך משותף – 312.