

**האפשר להבין חברה רדיקלית בלא חקירת מנהיגותה?  
הישרדות מנהיגים והערצת ברה"מ בקיבוצים**

**Can We Comprehend a Radical Society Without  
Studying Its Leadership? Leaders' Survival and  
Reverence of the USSR in Kibbutzim**

ראובן שפירא

מכללה אקדמית הגליל המערבי

כתובת דואר: קיבוץ גן שמואל, ד.נ.חפר 38810 טל. 04-6320597/6320327

פקס. 04-6320110 (לציין בראש העמוד: "עבור ד"ר שפירא")

E-Mail: [SHAPI\\_RA@GAN.ORG.IL](mailto:SHAPI_RA@GAN.ORG.IL)

על המחבר

ד"ר ראובן שפירא הוא מרצה בכיר במחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה של המכללה האקדמית הגליל המערבי. תחומי התמחותו הם אנתרופולוגיה של קיבוץ, ארגונים, ניהול ומנהיגות, אמון, מיגדר ותנועות חברתיות.

תודות

תודותי נתונות לחיים שפרבר, עמנואל מרקס, גדעון מ. קרסל, עינת ליבל, נעמה חדד-קדם, ניר רסיסי, סרגיי גורנוסטייב, ולהנרי ניר על הערותיהם המועילות לגרסאות קודמות של מאמר זה.

תאריך: 30.3.2008

# האפשר להבין חברה רדיקלית בלא חקירת מנהיגותה? הישרדות מנהיגים והערצת ברה"מ בקיבוצים

**תקציר.** המחקר החברתי של הקיבוץ התעלם מגורם המנהיגות, ואילו ההיסטוריונים עסקו בו בלא להיעזר בידע סוציולוגי להסבר תופעות שסתרו בעליל אתוס קיבוצי, המשכיות שנות-יובל של מנהיגים בלא בחירה דמוקרטית ושמאלנות מעריצת הדיקטטורה הסובייטית. בדיקתן חושפת שהשמאלנות שירתה הישרדות של מנהיגים שהיו טרנספורמטיביים (Transformational) בתחילה, אך נחלשו כשנעשו שמרניים ואוליגרכיים ולא פתרו בעיות-יסוד שנבעו מהצלחת וגידול תנועותיהם. השמאלנות גררה משברים שדחפום להצטרף לממשלה שמדיניותה נגדה עקרונות קיבוץ, והצלחות חדשותם היצירתית של אחרים יצרו את דימויים כמושיעים כריזמטיים והנציחום. פיענוח השתנות מנהיגותם מסביר את אי-יישום עקרונות הקיבוץ בארגוני-הפדרציה הקיבוציים שבלמה מאבק עליהם במפא"י ובהסתדרות ותרמה לאוליגרכיזציה של הפוליטיקה הישראלית, ואת העלמות חדשנים מקדמי עקרונות קיבוץ שהשליטה קונפורמיזם רכושני בשדה הקיבוצי.

## Can We Comprehend a Radical Society Without Studying Its Leadership? Leaders' Survival and Reverence of the USSR in Kibbutzim

While kibbutz social research ignored the leadership factor, historians studied it without using sociological knowledge to explain phenomena that negated kibbutz egalitarian and democratic ethos: leaders' half-century tenure, and reverence of dictatorial USSR. This reverence was a survival strategy of past transformational leaders who became oligarchic conservatives and weakened as they ignored basic problems. It engendered crises that encouraged joining a government whose policies negated kibbutz principles. Prime leaders retained power with the image of charismatic saviors thanks to successes of creative junior innovators. Deciphering their leadership explains the neglect of kibbutz principles in kibbutz federative organizations required for their promotion in Mapay and the Labor Movement which enhanced their oligarchization and oligarchic Israeli politics, and the lack of creative principled leaders which engendered surrendering of kibbutzim to the capitalist ethos.

**מבוא**

”נושא המנהיגות מייצג את אחת האכזבות הגדולות ביותר של מדעי החברה” (Sergiovanni, 1992: 2).

גורם המנהיגות הוא לרוב שולי או נעדר כליל במחקרי תנועות חברתיות (למשל: בן-אליעזר, 1999; גורדון, 2006; הלמן ורפפורט, 1997; Tilly & Rochon, 1998; Niman, 1997; Della Porta & Diani, 1999; Tarrow, 2007), כך זה גם במחקרי קואופרטיבים (ראו: Heller et al., 1998; Darr & Lewin, 2001; Stryjan, 1989; Kasmir, 1996; Lafferty & Rosenshtein, 1993; ובמחקר החברתי של הקיבוץ (ראו להלן, וכן: Krausz, 1983); רק אנתרופולוגים חקרו מנהיגות מקומית (טופל, 1979; פדידה, 1972; קרסל, 1974, 1983; Spiro, 1955; Rosenfeld, 1951; Rayman, 1981), אבל החמיצו את הקונטקסט הראשי שלה, הנהגת תנועתו של הקיבוץ.<sup>1</sup> החמצה זו היתה קריטית להבנת התנועות הקיבוציות הראשיות שכללו בזמנו כ-80% מהקיבוצים, הקיבוץ המאוחד (להלן: קבה"מ) והקיבוץ הארצי (קבה"א), ומנהיגיהן היו רבי-כוח עד מאד, שלטו בשיחן, בפרסומיהן הרבים, במינויים ובקידום, בהחלטות ובשפע משאבים, במעורבותן בפוליטיקה הלאומית עם 16-17 ח"כים ו-4-5 שרי ממשלה, וביחסיהן עם שאר סביבותיהן (ביילין, 1984; דה-מלאך, 2002; זית, 1993; יזהר, 2005; כפכפי, 1988, 1992; כנרי, 2003; קינון, 1989; פאוקר, 2005; צור, 1998; צחור, 1997; רוזוליו, 1999; שפירא, 1990; Shapira, 2001, 2005).

גורם ראשי להחמצה זו היה אופן חקירת הקיבוץ: למרות שהוגדר כ"קומונה ששייכת לתנועה קיבוצית והיא חלק מההסתדרות ותנועת העבודה הישראלית" (Rosner, 1991: 1), המחקר התמקד בקיבוצים ולא שעה למנגנוני התנועות ושאר מאות ארגוני-הפדרציה (להלן: א"פים) הבין-קיבוציים וההסתדרותיים כגון תנובה, שמנו בשיאם כ-4500 עסקנים חברי קיבוץ וכ-15.000 שכירים (בשל אי-חקירתם חסרים נתונים). לעומת מאות שחקרו קיבוצים ופרסמו אלפי פרסומים (ראו: research.haifa.ac.il/~kibbutz) בסיוע שורת מכוני מחקר, עד שנות ה-90 רק שלושה חקרו רק אחד מ-36 סוגי א"פים (Shapira, 2008: Ch. 5), ופרסמו רק שבעה פרסומים בלא סיוע מכונים אלה.<sup>2</sup> התעלמות זו מהא"פים הסברתי בכך שחקירתם היתה חושפת בשדה הקיבוצי מגזר קונפורמי לסביבה הרכושנית, נוגד עקרונות קיבוץ, שבו צברו המנהיגים והאליטות כוח, פריבילגיות והון תרבותי וסמלי (Shapira, 2005),<sup>3</sup> והיה נפגע דימוי הקיבוץ השוויוני הרדיקלי (ראו: אדר, 1975; כהן, 1978; פארי, 1977; רון, 1978; שפירא, 1978, 1987; Shepher, 1980). פגיעה כזו הוכחה כמסוכנת: מנהיגי הקיבוצים קטלו מחקר ביקורתי אך הוגן של לנדסהוט (1944[2000]) והשכיחוהו לשנות-יובל (קרסל, 2000), ומאז נזהרו החוקרים. למשל בובר (1945[1983]: 147) כתב: "התפקיד העיקרי של העדות הכפריות, תפקיד התחדשות המבנה, מתחיל במעשה הפדרציה שביניהם, כלומר בהתלכדותם לפי

<sup>1</sup> על קשיי האנתרופולוג בזיהוי השפעות הקונטקסט של שדה מחקר ראו: מרקס, 1985.

<sup>2</sup> השלושה: חרמש, 1975; רוזוליו, 1975; שפירא, 1978; 1978/9; 1986; 1987. דוגמה לאי-סיוע: הייתי חמש שנים איש סגל המכון לחקר הקיבוץ, אך לא קיבלתי סיוע בחקר א"פים לתזות מ.א. ודוקטורט.

<sup>3</sup> ראו כנ"ל בספרות אליטות שליטות: האריס, 1991: 211-229; Lenski, 1966; Bourdieu, 1977, 1984.

העקרון הפנימי השורר בכל אחד מהם. לכך לא הגיעו כמעט בשום מקום". אבל למה להגיע? מה מנע לייסד א"פים על עקרונות קיבוץ מתחילה כמו בפלמ"ח למשל? נזהר בובר ולא פירש כך שתוצנע ביקורתו, ועוד יותר נזהרו אחריו, טיעונו לא נידון ולא קונפורמיזם הא"פים; גם כשהחלו נחקרים בשנות ה-70, הקונפורמיזם לא נחקר (חרמש, 1975; רוזוליו, 1975) להוציא את מחקרי (שפירא, 1978, 1978/9, 1986, 1987), וכך גם לאחרונה (אברהמי, 1993; דה-מלאך, 2002; רוזוליו, 1999; Niv & Bar-On, 1992).

מנהיגי הקיבוץ היו בתחילה חלוצים מסורים ששילמו מחיר אישי כבד כדי להצליח במשימתם להפוך אידיאלים מוסריים נעלים למציאות חברתית חדשה לפי אתוס רדיקלי; בחירתם בקונפורמיזם בא"פים בניגוד לאתוס זה והסוואתו על-ידי הערצת ברה"מ בעלת הדימוי הרדיקלי, היא תופעה היסטורית מורכבת שהסברה השלם מצוי בספרי המסכם שלושה עשורי מחקר (Shapira, 2008). נמצא שם כי בחירתם היתה קריטית לגורל התנועה הקיבוצית, ובשים לב להזנחת גורם המנהיגות בספרות, מוצדק לדון בבחירה זו גם במסגרת המגבילה של מאמר, אף שעלול להיווצר רושם מוטעה אצל הקורא שטרם עיין בספרי ולא מכיר את פרסומי הקודמים שכמעט לא אוזכרו בספרות, כאילו איני מודע למורכבות ההסבר השלם.<sup>4</sup> מגבלת ההיקף גם מונעת דיון במנהיגות שאר התנועות הקיבוציות, בקיבוץ כחברה חלוצית וכחברה קומונלית, ובנושאים נוספים שתורמים לביסוס טיעוני.

תנועה חברתית מצליחה משנה את עצמה על-ידי השינוי שחוללה (Turner, 1983); התנועות הקיבוציות הצליחו מאד בשמשן כחוד החנית של המאבק הציוני, צמחו לממדי-ענק שלא השיגה שום תנועה קומונלית (השוו: עובד, 1988; Brumann, 2000), והשתנו לגמרי: כשהקבה"מ והקבה"א הוקמו ב-1927 הן כללו יחדיו כ-1300 נפש במספר קיבוצים עניים וגירעוניים שבשל ספק בכושר קיומם קיצצה ההנהלה הציונית את תקציבם, וכמה קומונות דלות בעיר (כנרי, 2003: 267; צחור, 1997: 102, 111, 209; Near, 1992). תוך תריסר שנים הן צמחו לכ-19.000 נפש ב-53 קיבוצים משגשגים ורווחיים, הקימו מספר א"פים והיו שותפות בא"פים גדולים עם המושבים (תנובה, המשביר המרכזי), זכו לייצוג נכבד במוסדות היישוב ולכל אחת היו עשרות שליחים באירופה שחינכו עשרות אלפי בני-נוער להצטרף לקיבוציהן (Near, 1992). אף שרוב נוער זה הושמד בשואה, נמשכה צמיחתן המהירה שתוך 11 שנה שילשה אותן לכ-56.000 נפש (בן-אברם, 1976: 206; Near, 1997: 364). הצלחתן הוסברה בתמיכת החברה בקיבוץ כעילית משרתת (יער ואחרים, 1994; כנרי, 1989), במבנה פדרטיבי ששימר קוטן בתוך גודל ועודד חדשנות (Niv & Bar-On, 2000; Brumann, 1989), ובתרבויות רבות-אמון שעודדו חדשנות על-ידי חופש פעולה לניהול הזוטר, זרימת מידע חופשית, העתקת חידושים מקיבוץ לקיבוץ כולל דרך הא"פים, וחדשנות בא"פים, בדומה לתרבויות

<sup>4</sup> את ספרי, רשימת פרסומי ורבים מהם שברשותי, ניתן לקבל בכתובת: shapi\_ra@gan.org.il.

רבות-אמון אחרות (שפירא, 1987; ; Semler, 1993; Saxenian, 1994; Ouchi, 1981; Dore, 1973; Shapira, 1995b, 2001, 2008).

בתנ"ך נאמר "וישמן ישרון ויבעט", ולפי מיכלס (Michels, 1959[1915]) וממשיכיו ארגון דמוקרטי מצליח נעשה אוליגרכי עקב גודלו שגורר מורכבות רבה ותלות תפקודו במומחיות מנהיגו/תו (לשם נוחות אשתמש להלן בלשון זכר, אך הכוונה תהא באותה מידה לנשים), תלות שמרתיעה מלהחליפו גם כשהוא נעשה שמרני, ריכוזי ואוטוקרטי: הדמוקרטיה מעוקרת על-ידי העברת ההחלטות החשובות לועדות סגל שאליו קודמו רק נאמניו, הוא מנכס לעצמו ולסגל פריבילגיות שמסמלות עליונות ומגבירות את כוחו (Lenski, 1966), והכוח הרב ההמשכי משחיתו, כפי שציין הלורד אקטון (Acton); הוא מזהה עצמו עם הארגון, נעשה נרקיסיסטי, יעדי הארגון מוסטים לחיזוק כוחו ומעמדו ונמנעת החלפתו (Kets De Vries, 1993). כיון שקידם לסגל רק נאמנים שמרניים ודיכא חדשנים וביקורתיים שנדחקו לשוליים ו/או עזבו (Hirschman, 1970), סגל זה מכשיל פתרון בעיות חדשני והוא נפסק (Hambrick & Fukutomi, 1991). מחקר השוואתי של חברות קומונליות מצליחות אישש את קריטיות התהליך האוליגרכי: לרוב הוא גרם לניוון ושקיעתן כבספרות דלעיל, ורק כשמבנה פדרטיבי עודד חדשנות למרות שמרנות מנהיג אוטוקרטי המשכי, נמנעו הניוון והשקיעה (Brumann, 2000). גם במחקר תנועות חברתיות נמצא שאופי מנהיגותן היה קריטי: פרקטיקות קונפורמיסטיות של מנהיגות אוטוקרטית וריכוזית שסתרו את שיחן הרדיקלי, הדמוקרטי והשווינוני, היוו גורם ראשי לכישלונן (ששון-לוי, 1995; Freeman, 1974).

חשיפת תופעות כאלו בשדה הקיבוצי דרשה מחקר בא"פים, אך טעמים נוספים בלמוהו: ההיסטוריונים לא שעו למחקרי אוליגרכיזציה וחקרו מנהיגות בלי חקר הפרקטיקות שלה (חוץ מביילין, 1984), ובספרות המנהיגות יש נתק בין מחקרי האוליגרכיזציה לתיאוריית המנהיגות העיסקאיתית (Transactional) לעומת הטרנספורמטיבית (Transformational) של ברנס (Burns, 1978).<sup>5</sup> חיבורן מתבקש: לפי התיאוריה מנהיג טרנספורמטיבי עולה במצבי לחץ פוליטי לשינוי רדיקלי, והוא מניע המונים בהלהבתם לחזון חדש שיענה על צורכיהם ושאיפותיהם, הצגת דרכי מימוש ויעידוד חדשנות לכך, בעוד שבאין לחץ לשינוי כזה נוטה המנהיגות להיות עיסקאיתית שמרנית ולהניע מונהגים בתגמולים ועונשים. אולם גם מחקרי אוליגרכיזציה מצאו מנהיגות שמרנית עיסקאיתית, רק שבהם היא מופיעה בעקבות ההצלחה אצל המנהיג שהשיג אותה וכעת שוב אינו נלחץ לשינוי. מכאן שלפי שתיהן עקב הצלחתם הפכו מנהיגי הקיבוץ לשמרנים עיסקאיתיים, ובייחוד בתחום בו שלטו ישירות, בא"פים. אולם כיון שהא"פים לא נחקרו עשרות שנים וגם כשלבסוף

<sup>5</sup> נהוג לתרגם transformational leader ל"מנהיג מעצב", אולם כל מנהיג מעצב במידה כלשהי; טרנספורמציה היא

עיצוב שונה רדיקלית, מהפך במבנה, דרכי הפעולה ומרכיבים אחרים; לכן אשתמש במונח "טרנספורמטיבי".

נחקרו לרוב לא נחשף הקונפורמיזם, הגיוני שגם שינוי אופי המנהיגות והשפעתו על השדה הקיבוצי לא נחשפו, כולל הבחירה בקונפורמיזם והערצת ברה"מ שהסוותה זאת בדימויה הרדיקלי.

לאי-חשיפת השינוי נראה שתרם גם הבלבול בספרות בין מנהיג כריזמטי לטרנספורמטיבי, שני טיפוסים מחוללי שינוי רדיקלי שונים (Barbuto, 1997; Beyer, 1999). לפי ובר שטבע את מושג המנהיג הכריזמטי, הוא מופיע כמושיע במצבי משבר, כשציבור נתון במצוקה, מנהיגיו כשלו מלחצו ממנה, ושורר ייאוש מחוסר-אנייהם; הוא טוען לכישרון ייחודי, "מתת אלוה" שבעטיו יש לו פתרון למצוקת הציבור שרק הוא מבין את הגיונו, נעשה למנהיג בשל אמונה בלתי-רציונלית בפתרונו, ונוטה לאוטוקרטיה, ריכוזיות וכפיית ציות עיוור, כולל להוראות בלתי-מוסריות, בטענת כישרונו הייחודי (Tucker, 1970). מנהיג טרנספורמטיבי לא טוען ל"מתת אלוה", לא דורש אמונה כזו ולא כופה ציות כזה להוראות כאלה, אלא זוכה לאמון רב בשל עליונות מוסרית והלהבת רבים בחזון רדיקלי רציונלי שמשרת את צרכיהם ומטרותיהם; הוא מדגים מחויבות מירבית למטלות הנדרשות, סוחף אותם למאמצים עילאיים ומעודדם להשתמש ביכולותיהם לפתרון-בעיות חדשני שבצירופו למאמציהם יוצר שינוי רדיקלי (Barbuto, 1997; Beyer, 1999; Burns, 1999). כיוון שפרקטיקות הא"פים לא נחקרו והשינוי לשמרנות עיסקאיתית הוסווה בדימוי ברה"מ הרדיקלי, נקל היה לטעות ולאפיין את המנהיגות ככריזמטית, למרות שאם היתה כזו הרי זה רק בשלב האחרון, ורק בעיני חלק מהמיעוט שלא עזב במשברים שגרמו שמאלנותה ושמרנותה. מושגי מיעוט זה השתקפו במחקר כי הרוב שעזב כמעט ולא נחקר, כנראה מאותו טעם שבלם חקירת א"פים, חשש לחשיפת מחדלי ומשגי המנהיגים, כפי שנוטה להעיד מחקר העוזבים של צבר-בן יהושע (1996).

### **מבנה המאמר**

תחילה אדון בהמשכיות המנהיגים הרבה, אראה שעד פנייתם להערצת ברה"מ היו טרנספורמטיביים ולא כריזמטיים כטענת הספרות, אקשור את המפנה למאמצי הישרדותם בתפקידיהם, אדון בייחוד השדה הקיבוצי והחמצתו בספרות, בהחמצת שינוי המנהיגות לשמרנית עיסקאיתית והשלטת קונפורמיזם אוליגרכי בא"פים. בהמשך אחשוף בעיות-יסוד קיבוציות שלא נפתרו ואף החמירו בשל כך, אסביר את פחיתת האמון במנהיגים, היחלשותם והאופנים בהם הערצת ברה"מ חיזקתם, אפריך הסברי הערצה קודמים ואפרט את המפנה להערצה, ההתנגדות שעורר, דיכוייה והשלטת השמאלנות; אפרט את מקרי המנהיגים ופניית כל אחד מהם שמאלה, אסביר את פסילת החלופה להשמאלה, יישום עקרונות קיבוץ בא"פים, ואת הפיכתם למושיעים כריזמטיים בעיני רבים מהנשארים שסייעה למשגה בספרות.

### **המשכיות שנות-היובל של מנהיגי התנועה הקיבוצית הראשיים**

התנועה הקיבוצית חרתה על דגלה שיתוף, שוויון ודמוקרטיה רדיקליים, וביטוי לכך היתה נורמת הרוטציה

שלכאורה מנעה הפיכת מנהלים לאוליגרכיה על-ידי הגבלת משך הכהונה.<sup>6</sup> המנהיגים, טבנקין בקבה"מ ויערי וחזן בקבה"א, היו אלופי הפרתה בהמשיכם 48, 49 ו-52 שנה (בהתאמה. חלמיש, 2002; כנרי, 2003; צחור, 1997) בניגוד בולט לאתוס הדמוקרטי והשוויוני. בדמוקרטיה אמיתית עם בחירות פריודיות ובלמים חוקתיים מונעי אוליגרכיזציה ואוטוקרטיה, איש לא ממשיך כך או אפילו קרוב לכך. המשכיותם הרבה לא ניתנת להסבר כמו המשכיות בן-גוריון באחדות העבודה/מפא"י ובגין באצ"ל/חירות, שכן מפא"י וחירות חסרו פרקטיקות דמוקרטיות ושוויוניות רדיקליות כבקיבוץ (שפירא, 1984, 1989, 1993). מחקרי החברה הקיבוצית לא דנו בהמשכיות המנהיגים הרבה וניגודה לשוויון ודמוקרטיה, וכשאזכרה הוסברה בכריזמה בלי לדון בהסברים חלופיים (ארגמן, 1997; יזהר, 2005: 15; רוזוליו, 1999: 23): שמא הצלחת מנהיגותם הובילה לאוליגרכיזציה, שמרנות ופרקטיקות קונפורמיסטיות מגבירות-כוח כמירכוז ואוטוקרטיה שהוסו על-ידי הערצת ברה"מ ודימוייה הרדיקלי? אולי פרקטיקות ברה"מ הקונפורמיסטיות נתנו לגיטימציה לקונפורמיזם בא"פים ולהמשכיות המנהיגים?

כפי שיפורט ההיסטוריונים לא ראו תהליך אוליגרכי אף שחשפו רבות מתופעותיו, ולא מפנה להערצת ברה"מ שהחל ב-1937-1939, בעוד שעד אז האהדה אליה תמיד לוותה בביקורת ומעריציה סולקו משתי התנועות. תיזמון המפנה, לאחר הצלחת מנהיגות טרנספורמטיבית, מטה להסבירו במהפך לעיסקאתית שמרנית, ובמאמץ של המנהיגים להגן על מעמדם וכוחם שנפגעו מפיחות האמון בשל מהפך זה ואימוץ קונפורמיזם בא"פים. חברי קיבוץ ודאי ביקרו קונפורמיזם זה כמו בובר (1945[1983]), אף שהדבר לא נחשף כי עד אמצע שנות ה-70, התקשורת והפרסומים צונזרו על-ידי המנהיגים והא"פים לא נחקרו.<sup>7</sup> לפיכך נראה שפיחות האמון במנהיגים, כנראה בצירוף גורמים אחרים, סיכן את מנהיגותם, לקיומה נזקקו להסוואת השמרנות והקונפורמיזם, לכך שימשה הערצת ברה"מ עם דימוייה הרדיקלי, וחיזוק כוחם ומעמדם על-ידי הערצתה שימר את מנהיגותם.

שאלה חשובה נוספת ביחס להערצה מעלה כשלון מאבקן של שתי התנועות לדמוקרטיזציה של המחנה הפועלי. שתיהן היו שותפות בשנות ה-30 לביקורת של סיעה ב' העירונית על חוסר הדמוקרטיה במפא"י ובהסתדרות. האם מהפך המנהיגים לשמרנות, קונפורמיזם והסוואתם בהערצת ברה"מ הם הסבר חזק יותר למיתון הביקורת על מפא"י ואיפוס המאבק על הדמוקרטיה מאשר הסבר הקואופטציה שהציע יונתן שפירא (1993. יפורט)? אם כן, כי אז הבחירה בקונפורמיזם בא"פים מסבירה לא רק יצירת אוליגרכיה

<sup>6</sup> בפועל עודדה המשכיות ואוליגרכיזציה של ראשי הא"פים שהתחזקו בשל יצירת תלות הדרגים שתחתם בסיועם לצירקולציה בין משרות ניהול שעל-ידיה קויים מעמד האחרונים (הלמן, 1987; Shapira, 1995a, 2005, 2008).

<sup>7</sup> הצנזורה: אהרוני, 2000; פורת, 2000: 178-182; קשת, 1995; שור, 2001. ביקורת על הא"פים מ-1975: אדר, 1975; פארי, 1977; כהן, 1978; רון, 1978; שפירא, 1978; 1978/9.

בשדה הקיבוצי, אלא היא גם חלק חשוב מהסבר אופיין האוליגרכי של תנועת העבודה והחברה הישראלית (עציוני-הלוי, 1993; שפירא 1977, 1984, 1989, 1993).

### מנהיגות כריזמטית או טרנספורמטיבית?

המשכיות המנהיגות הרבה הוסברה כאמור בכריזמטיות, אך העובדות סותרות זאת. לפי וובר מנהיג כריזמטי הוא מי ש"נוהגים בו כאילו ניחן בתכונות או סגולות על-טבעיות, על-אנושיות, או לפחות יוצאות במובהק מגדר הרגיל" (יזהר, 2005: 15), ואכן יחס כזה היה בסוף ימי המנהיגים, אבל קודם היחס היה ביקורתי ומנוגד לייחוס תכונות כאלה. למשל ב-1936 טבנקין הואשם ב"מאויים טוטאליטאריים" וב"סאלקציה של פעילי-ציבור" לפי נאמנות אישית אליו (פרטיכל המועצה הי"א, 1936.10.7-2: 111-113, ארכיון יגור), ובראשית שנות ה-50 הוטחו האשמות דומות ביערי וחזן (זית, 1993: 79; ככפי, 1988; צחור, 1997: 153). יחס ביקורתי ביטאה גם ההתנגדות הנמשכת למפנה השמאלני של כמעט כל סגני המנהיגים עד מחצית 1947 (יפורט). זאת ועוד: מנהיג כריזמטי טוען ל"מתת אלוה" ייחודי ולפתרון מצוקת הציבור באופן שרק הוא מבינו, והודות לאמונה המונית בלתי-רציונלית בפתרונו הוא כופה את הוראותיו, כולל הבלתי-מוסריות (Tucker, 1970). דבר מכל זה לא היה אצל המנהיגים עד שפנו להערצה: הם לא טענו ל"מתת אלוה", לא הציעו פתרון שרק הם מבינים אותו, לא דרשו אמונה כזו ולא כפו ציות כזה, אלא זכו לאמון רב בשל הצגת חזון רדיקלי רציונלי שתאם לשאיפות המוניהגים, הדגימו מוסריות רבה על-ידי הקרבת אינטרסים אישיים ועודדו מוניהגים לפתרונות חדשניים ומאמצים להגשמתם, הכל כבספרות המנהיגות הטרנספורמטיבית (Barbuto, 1997; Beyer, 1999; Burns, 1978; Graham, 1991).

טבנקין כאחד משלושת מנהיגי אחדות העבודה/מפא"י יכול היה לחיות יותר בנוח בכנרת או בתל אביב, כמו בן-גוריון וברל קצנלסון (להלן: ברל), ולא לעזוב אשה וילדים לזמן ממושך כדי להצטרף לצעירי עין חרוד בהגשמת רעיון הקבוצה הגדולה של לבקוביץ' ולסבול שנים מעוני קיבוץ ותנאיו הקשים (כנרי, 2003). יערי זכה למעמד מנהיגותי כבר ב-1920, ויכול היה להשתלב באחת ממפלגות הפועלים שהתנגדו לרצון יוצאי השומר הצעיר (השוה"צ) להתארגן בנפרד, אך למרות שנכשל בהנהגת קיבוץ א' של השוה"צ ועזבו, לא ויתר על ארגון כזה; כנשוי ומבוגר יותר הצטרף ב-1923 לקומונת בוגרי השוה"צ דלפונית בתל אביב, וכחבר בה פעל להקמת הקבה"א (חלמיש, 2002). חזן יכול היה ב-1932 להמשיך את לימודיו בוניה ואת הרומן שלו עם ברטה, אלמנה עם ילדה ואשתו-לעתיד, ולא לעזוב הכל ולחזור ארצה באמצע שנת לימודיו משום שיערי נזקק לסיועו בארגון הקבה"א הגדל במהירות (צחור, 1997).

גם עיתוי הופעת טיעונים בלתי-רציונליים, רק עם הערצת ברה"מ, מוכיח שעד אז לא היו כריזמטיים: טבנקין החל טוען שאמונה חשובה מהאמת (ככפי, 1992: 44), ויערי טען ש"לא נזכה לגאולה לאומית וסוציאלית מלאה" אלא בברית עם ברה"מ, למרות שזמן קצר קודם תיארה כ"מקיאבליסטית" (זית,



Rayman, 1981: 268; Spiro, 1983: (גם: 1993: 121, 205). גם חדשנות הקיבוצים הרבה שהוסברה לעיל (גם: 1993: 121, 205). לא תאמה מנהיגות כריזמטית: מנהיג כזה נוטה לריכוזיות ואוטוקרטיה, לכפיית פתרונם והתרת חדשנות רק בהתאם לו (Tucker, 1970), בעוד שעד המפנה פרוחה חדשנות עקב דמוקרטיה, ביזור והעצמת מונהגים, והמנהיגים עודדו יזמי פתרונות חדשים לבעיות, כצפוי ממנהיגות טרנספורמטיבית. למשל: נחום בנארי יזם את קרן הקבה"מ למימון השקעות בפיתוח ב-1931, טבנקין והמזכירות אימצו את היזמה, ושאר התנועות חיקו אותה (זק, 1999); שמעון קוד (אבידן) מקבוצת אילת השחר יזם ב-1936 את חידוש "היציאה מהגדר" להגנת מתיישבי אצבע הגליל, אך התאכזב משמרנותה ולכן עבר בהמשך לקיבוץ של הקבה"א (דגן ויקר, 1995); חזן תמך ביישום המצאת "חומה ומגדל" של שלמה גור מקיבוץ תל עמל ב-1936 (ראו בהמשך); הא"פ "הזרע" שהקימו שני אנשי הקבה"א ב-1940 סיפק זרעים משופרים לחקלאים (Shapira, 2008). דוגמא נוספת היא חדשנות שנהבי בתמיכת חזן עד שיערי חסם אותו ב-1942 (בהמשך).

### **ייחוד השדה הקיבוצי שהחמיצו חוקריו ועימו את שינוי המנהיגות לשמרנית אוליגרכית**

כדי להסביר נכון את המשכיות-היתר של המנהיגים ואת השתנותם מטרנספורמטיביים בתחילה לשמרנים אוליגרכיים בהמשך ולמעין-כריזמטיים בסוף, צריך פרספקטיבה של הקיבוץ כתופעה ייחודית בין החברות הקומונליות והתנועות החברתיות. חקר הקיבוץ הקנוני החמיץ שלפי שתי הספרויות בשום מקרה אחר לא נוצר שדה חברתי ענק דומה, מורכב ומרובד (Bourdieu, 1977, 1984) עם שני סקטורים מנוגדי-עקרונות: קומונות רדיקליות מבוססות שיתוף, שוויון ודמוקרטיה, וא"פים קונפורמיסטיים, ביורוקרטיות היררכיות ואוטוקרטיות. למנהיגים היה חיוני להסוות את הקונפורמיזם בשל ניגודו לעקרונות קיבוץ, והחוקרים נזהרו מביקורת כאמור לעיל גם כי חששו "לסכן את המנדט הרגיש שקיבלו] לחקור" בקיבוצים (קרסל, 2000: 31) לנוכח עוצמת המנהיגים: כל תנועה כללה רבבות חברים ותומכים, מפלגה עם 8-9 ח"כים, 2-3 שרי ממשלה, מאות עסקנים ועשרות ארגוני-בת: ארגוני נוער בארץ ובחו"ל, עיתון יומי, שבועון, רבעון, הוצאת ספרים, בית דפוס, מרכז סמינריוני, חברת מימון, חברות קניה, שיווק, תכנון ובניה, ושותפויות בא"פים בין-תנועתיים (זק, 1999; Shapira, 2008). בשל עוצמת המנהיגים וריכוזיותם הועדף לחקור בתנועת איחוד הקיבוצים והקבוצות המבוזרות, חסרת מנהיגות כזו ומועטת הא"פים (טלמון, 1970),<sup>8</sup> אולם העדפה זו עזרה להחמצת הייחוד, שכן רבים מקיבוציה דמו יותר מאחרים לשאר קומונות בעולם.

המנהיגים נעשו רבי-כוח כבר בשנות ה-30' עקב הצלחות תנועותיהם החדשניות שצמחו כאמור לכ-19.000 נפש ב-1939, לעומת חבר הקבוצות השמרני שצמח רק ל-4209 נפש למרות ותק קבוצותיו וזיקתו לבן-גוריון וברל, ראשי מפא"י ששלטו במנגנוני ההתיישבות (בן-אברם, 1976; לנדסהוט [1944] 2000; Near,

<sup>8</sup> תנועה זו קמה ב-1951 מאיחוד הקיבוצים שעזבו את הקבה"מ או שהתפלגו מקיבוציו, עם חבר הקבוצות.

(1992). תפוקת קיבוצי הקבה"מ והקבה"א, רווחיהם ורכושם צמחו בקצב של 10-12% בשנה, כל "תנועה"<sup>9</sup> צמחה לעשרות עסקנים עם ייצוג בצמרות ההסתדרות והסוכנות, מספר ארגוני-בת, שותפות בא"פים בין-תנועתיים, ועשרות שליחים בחו"ל להדרכת נוער וארגון עלייתו הבלתי-לגלית (אבנרי, 1985; זק, 1999; כנרי, 1989; צחור, 1997; Shapira, 2008; Barkai, 1977; Near, 1992). בעקבות הצלחות אלו הפכו שני המנהיגים לשמרנים עיסקאתיים ובעיות-יסוד שדרשו חדשנות לא נפתרו או גררו פתרון קונפורמיסטי, כפי שיפורט. מהפך כזה נמצא שכיח אצל ראשי פירמות אמריקניות גדולות (Hambrick & Fukutomi, 1991), ולמניעתו הונהגו בהן מענקי עידוד פרישה מוקדמת הידועים כ"מצנחי זהב" (Vancil, 1987).

למשקיף מבחוץ ולחוקר בשיטות פורמליות ששימשו את רוב חוקרי הקיבוץ קשה להבחין במהפך כזה כי נמשכות הצלחות עקב חידושי-העבר, רוב הציבור לא חש במהפך כי הסגל הנאמן למנהיג מסתיר אותו ו/או מסווה אותו ב"חידושים" קונפורמיסטיים מחזקי-המנהיג, הביקורת עליו מעטה כי עזבו הביקורתיים והחדשנים שדוכאו (Hirschman, 1970), והשיח הרדיקלי נמשך ומסווה את הקונפורמיזם (ששון-לוי, 1995). אולם עזיבות החדשנים והביקורתיים פוגעות בחבריהם ואחרים שמעריכים את תרומתם לתנועה, הבעיות הנמשכות בשל השמרנות מציקות לרבים ובייחוד למצטרפים בשל הדימוי הרדיקלי, האמון במנהיג נפגע, המידע שהוא מקבל מסונן ומוטה וגורר החלטות שגויות וכישלונות, הוא נדחף לכפותן בעזרת מנופי-הכוח הקונפורמיסטיים ואף מקיאווליים, והאמון בו אובד (שפירא, 1987, 1992; Kets De ; Fox, 1974; Hirschman, 2001; Scharfstein, 1995; Vries, 1993). אז צפויה עזיבה המונית והתמוטטות (Hirschman, 1995), אולם התמוטטויות קיבוצים היו מעטות אף שתופעות כאלה היו שכיחות (בן-חורין, 1984; שפירא, 1992; Shapira, 2001, 2008). נראה שדימוי ברה"מ הרדיקלי הסווה את המהפך לשליטה אוליגרכית שמרנית מפני רבים ונשמר אמונם במנהיגים, עקב האוטונומיות של הקיבוצים חייהם הושפעו רק מעט מהמהפך כך שחבריהם לרוב התעלמו ממנו ונשארו, ועקב תפקידי-המפתח שמילאו במאבקי היישוב מילאו מצטרפים את מקום העוזבים ואף יותר, כפי שנוטה להעיד צמיחתם המהירה עד משברי שנות ה-50.

### **אוליגרכיזציה: מירכוז ועיקור דמוקרטיה, דיכוי ביקורתיים וחדשנים, פריבילגיות**

#### **לעסקנים**

האוליגרכיזציה החלה במירכוז ועיקור הדמוקרטיה: תחילה מועצות נבחרו הקיבוצים שכונסו כמה פעמים בשנה קיבלו את ההחלטות החשובות, אך במהרה גדלו מרווחיהן לשנה ויותר, והכוח עבר לגופים לא נבחרים, מרכזי התנועות שהרכיבו ועדות של המנהיגים ונאמניהם, הרכביהם אושרו כמקשה אחת ("אנ-בלוק") בוועידות של מאות צירים נבחרו הקיבוצים ששיטת האנ-בלוק ניטרלה אותם מקביעת ההרכב, ואת

<sup>9</sup> מנגנוני הקבה"מ והקבה"א נקראו "תנועות" ויצוינו במרכאות, ותנועה בלי מרכאות תהא "תנועה" + קיבוציה.

מועד הוועידות ונושאייהן קבעו המנהיגים. בקבה"מ המרכז נקרא תחילה "מזכירות מורחבת" ובהמשך "מועצה"; מ-1933 התכנסו הוועידות רק מדי שלוש שנים, ומ-1939 גדלו מרווחיהן ל-4-5 שנים (צור, 1981). כבר ב-1935 נמתחה ביקורת פומבית על המירכוז ועיקור הדמוקרטיה, היא התעצמה בוועידת יגור ב-1936 כמצוטט לעיל, ונמתחה ביקורת על חוסר הרוטציה של העסקנים נאמני טבנקין, אולם עם ההשמאלה טבנקין עצמו התגאה ב-1939 ב"בולשביזם" של מזכירות הקבה"מ (כפכפי 1992: 18, 34-35; כנרי, 2003: 375, 389; Near, 1997: 65). בקבה"מ המרכז נקרא "ועד-פועל", הוא הורכב ונבחר כנ"ל והוחלט ב-1935 שמועצות נבחרו הקיבוצים תתכנסנה כל ארבעה חודשים, אך בפועל כונסו רק פעם בשנה, בהמשך הפכו מנבחרות לממונות ומרווחיהן ומרווחי הוועידות גדלו (ארכיון יד-יערי, תיק 20.2-15]. בקבה"מ היתה קצת יותר תחלופת עסקנים בשל מאבקי יערי-חזן (להלן), אבל גם בכירי המשיכו שנים רבות ו/או המשיכו בצירקולציה, שכן כל מנהיג דאג לשיבוץ נאמניו בעסקנות חדשה אם תמה קודמתה (וילן, 1993: 247, 273; צחור, 1997: 197; שור, 2001; Shapira, 2001, 2005).

במקביל דוכאו ביקורתיים וחדשניים. אליעזר ליבנשטיין (ליבנה) וגרשון אוסטרובסקי מעין חרוד, קיבוצו של טבנקין, היו ממייסדי הקבה"מ וראשי משלחותיו לגרמניה ופולין (בהתאמה). בשובם מחו"ל ב-1935 ובוועידת יגור ב-1936 האשימו את טבנקין באוטוריטאריות ובחירת עסקנים לפי נאמנות אישית כמצוטט לעיל, בהפרת השוויון על-ידי אי-חזרת עסקני הקבה"מ לעבוד בקיבוציהם, ואוסטרובסקי אף האשימו בשחרור בנו מעבודת-כפיים כשלחץ על עין חרוד לעשותו מורה (כנרי, 2003: 389-390). כנרי טען שהוא היה מתוסכל כי "לא מצא את מקומו בעין חרוד" כשחזר מפולין (שם: 389), אולם בפועל הוא הודח: בפולין הצליח מאד כראש תנועת החלוץ שהיתה גורם ראשי להכפלת הקבה"מ תוך שנתיים (שם: 395), "עמד בכל עוצמת הלחץ של היהודים שפרצו לעלות... מי שהוטל עליו כל הזמן לאלתר פתרונות כדי שזרם המצטרפים להחלוץ לא יביא לקריסת המערכת כולה" (שם: 389); עם הצלחה כזו ציפה לתפקיד בכיר אחר כמו עמיתו, אך הוחזר לשורה בעין חרוד בשל ביקורתו שהצטרפה לשל ליבנשטיין ושניהם עזבו. חברם דוד מלץ נשאר וחשף ברומן הביקורתי "מעגלות" פריבילגיות שניכסו עסקני הקבה"מ; הוצאת הקבה"מ סירבה להוציאו, והוא יצא בעם עובד (1945). כנ"ל נהגו ב"תנועות" עם רומנים ביקורתיים אחרים (קשת, 1995).

בקבה"מ בלט החדשן מרדכי שנהבי שב-1920 יזם את 'גודד שומריה', קואופרטיב יוצאי השומר הצעיר לסלילת כביש, ב-1924-1922 יזם מכון לפיתוח זן בקר חדש כרכז משק בית אלפא, ב-1927-1925 הנהיג התחדשות של השומר הצעיר בפולין, וכשעבר למשמר העמק יזם וגייס כספים לנטיעת יער לידו, הקים את מוסד משמר העמק, הציל רכוש יהודי מאירופה, הקים מפעלי תעשייה, ועוד. עם יערי התנגש הרבה, אך חזן חבר קיבוצו תמך בו, את הצלחות חידושי שנהבי העביר לניהול נאמניו ושנהבי המשיך ליזום ולחדש גם בבית אלפא שאליו חזר עם נישואיו ב-1941. ב-1942 נושל מהקמת תיכון פנימייתי איזורי, לפי כל הסימנים

בשל כניעת חזן ליערי שחשש מיוקרת שנהבי הגוברת, וכיוון שצפה כבר אז את ממדי השואה, יזם את הקמת "יד ושם" בירושלים, הקימו וניהלו עד 1954 (זית, 2005; מחקר שלא פורסם של הח"מ).

ההפך נעשה ללויאליים שמרניים, הללו קודמו וזכו בפריבילגיות. בשנות ה-30-20' רק נציגי ה"תנועות" בסוכנות ובארגוני ההסתדרות קיבלו דמי קיום בעיר בהם חסכו וקנו אביזרי-בית שלא היו לחברים; רוב העסקנים תוגמלו רק במעמד, כוח, יוקרה וסיפוק מהישגים. אולם בשנות ה-40' צמחו א"פים נוספים ורבו עסקנים שזכו בדמי קיום וקנו אביזרי-בית כנ"ל. לראשי א"פים ניקנו רכבים לשימושם הבלעדי ולבכריהם רכבים משותפים אך בלעדיים גם כן, לחברי קיבוציהם לא ניתנו (אדר, 1975), ולעסקנים נשכרו דירות בתל אביב לפי מעמדם בהיררכיה, פרטיות לבכירים ולזוטרים ארבעה-חמישה בדירה (Shapira, 2008: Ch. 8).

### **חדשנות המנהיגים תמה ב-1942-1939 ושמרנותם בלמה פתרונות חדשניים לבעיות-יסוד**

במקביל תמה חדשנות המנהיגים. חידוש משמעותי אחרון של טבנקין היה ב-1942, הפלמ"ח כצבא עובד בקיבוצים שמימנו את רוב אחזקתו, הסתירוהו על נשקו ומפעלי התחמושת והנשק, ואיישוהו בחבריהם ובוגרי תנועות הנוער שלהם. כך קם ליישוב צבא מחתרתי שלא נמצא לו מממן אחר, לקיבוצים נוסף כוח-אדם וחוזק מעמדם כעילית משרתת (יער ואחרים, 1994; כנרי, 1989). אחרון חידושי יערי-חזן היה ב-1939, ברית עם קבוצת סופרים רדיקלים תל אביבית בראשות שלונסקי, שבשל פילוג הקבוצה הספרותית "טורים" וסגירת בטאונה, חסרו במה ליצירותיהם ופרנסה. הם התנגדו לממסד הספרותי הביאליקאי בחסות מפא"י, אבל גם שללו מרכסיו. למרות זאת כרת עימם הקבה"א ברית אופוזיציונרים, העסיקם בבטאוניו ובהוצאת הספרים שלו, פרסם את יצירותיהם ונהנה מתרומתם והצלחותיהם (שפירא, 1974).

מאז לא יזמו המנהיגים שום פתרון חדשני משמעותי ולא עודדו אחרים לעשות כן, בעוד שרבו בעיות-היסוד בשדה הקיבוצי עקב ההצלחות וריבוי הפרקטיקות הקונפורמיסטיות. הרי חמש מהן:

**דמוקרטיה בקיבוץ הגדול** – גידול הקיבוצים והגברת מורכבותם עם הצלחותיהם, היקשו על דמוקרטיה ישירה. כבר בשנות ה-30' הופיעו בעיות של מיעוט משתתפי אסיפת הקיבוץ ומצביעים בה, ערעורים ודיונים חוזרים רבים, זלזול בהחלטות והפרתן, והשתלטות עסקנים (ארגמן, 1997). הבעיות הוחמרו עקב המירכוז ועיקור הדמוקרטיה ששללו מהקיבוצים שליטה ב"תנועות" והפחיתו עניין באסיפותיהם שפסקו מלבחור את חברי מרכז התנועה, וכן בשל נורמת רוטציה אנטי-דמוקרטית, נוגדת לעקרון שהאמון קובע מי מנהיג: מנהל שמרן ו/או חדל-אישים שלא פתר בעיות המשיך כמו חדשן מצליח שנהג להפך; החלפת החדשן תוך זמן קצר למרות האמון שצבר סיכלה פתרון בעיות נוספות, בעוד ששמרנים לויאליים לראשי א"פים קודמו לעסקנות, צברו כוח, הון בלתי-מוחשי וסמלי-סטטוס, והשתלטו על קיבוצם: קידמו את נאמניהם לניהולו, סיכלו חידושים שהמנהיגים פסלו גם אם אושרו באסיפה, ודיכאו והעזיבו, כולל בשיטות מקיאווליסטיות, חדשנים מקדמי אתוס קיבוצי (טופל, 1979; שפירא, 1990, 1992; Shapira, 2001, 2008).

**תיעוש קונפורמיסטי** – מ-1940 קיבוצים פנו לתעשייה בשל חוסר פרנסה חקלאית והזדמנויות כלכליות עקב המלחמה; ב-1946 היו כבר 126 מפעלים עם 1150 עובדים, אולם רבים, ובעיקר המצליחים, הכניסו עבודה שכירה וניהול אוטוקרטי (דניאל, 1975). המנהיגים התעלמו מהאוטוקרטיה ופגיעתה בדמוקרטיה, רק שללו עבודה שכירה ורק בנאומים והחלטות, לא עודדו חידושים מקדמי האתוס הרדיקלי. חידושים כאלה הופיעו והצליחו מאד בשנות ה-60-50' כשנחלשה שליטתם עקב משברי השמאלנות, אך יוזמיהם לא קודמו לעסקנות או נפו ממנה מהר בשל חדשנותם, חידושיהם אומצו במעט קיבוצים ונמשך תיעוש קונפורמיסטי באחרים (לויתן, 1975; קרסל, 1971; רוזנר, 1992; שפירא, 1979, 1980, 1990, 1992).

**א"פים קונפורמיסטיים** – א"פים משותפים לקיבוצים ולמושבים כתנובה, המשביר המרכזי והמרכז החקלאי התמקמו בערים והיו קונפורמיסטיים מהתחלה, בעוד שמנגנוני הקבה"מ והקבה"א היו תחילה בקיבוצי המנהיגים ועסקניהם נהגו כחבריהם. אולם מסוף שנות ה-30' א"פים חדשים מוקמו בערים והיו קונפורמיסטיים (למשל: ארגוני קניות, ארגוני מגדלים), מנגנוני ה"תנועות" עברו לתל אביב ועסקניהן שחיו תחילה בצניעות שוויונית, זכו כאמור בשנות ה-40' לפריבילגיות לפי מעמדם בהיררכיה, וכך גם המשכיות עשרות שנים לבכירים ורוטציה לזוטרים; אך בעוד ביקורתיים וחדשנים הוחזרו מהר לקיבוצם, המשיכו יותר הלויאליים השמרניים בחסות המנהיגים ואז שובצו למשרה חלופית; כך היה גם בשאר הא"פים (וילן, 1993: 273; צחור, 1997: 171; רון, 1978; שפירא, 1978, 1987; Shapira, 1995a, 2005, 2008).

**קשיי קיום שוויון חומרי** – לא רק התעשייה והא"פים הקונפורמיסטיים הפרו שוויון חומרי, גם צעירים ממעמד עירוני מבוסס הביאו ציוד אישי מעל לרמת החברים (קציר, 1999: 76), אלפי משרתי הצבא הבריטי קיבלו משכורות שלא כולן נמסרו לקיבוצם, ועוד; פתרונות ישנים לשוויון חומרי לא הספיקו גם בשל עליית רמת-החיים, אך המנהיגים שללו פתרונות חדשים, לעסקנים היו פריבילגיות ורבים חיקו אותם כשיכלו, וכך נוצרו פערים ניכרים (בן-חורין, 1984; לנדסהוט, [1944]2000; שפירא, 1999; Shapira, 2005, 2008).

**קשיי קיבוצים מפוצלים** – קיבוצים חדשים רבים פוצלו בין קבוצה גברית שהתיישבה בספר, ובין שאר הקיבוץ שנותר במחנה זמני במרכז הארץ. הפיצול החריף בעיות חברתיות, גרר לא פעם זרות, פערי רמת-חיים ושוני גישות בין שני חלקי הקיבוץ, קונפליקטים, עזיבות והתפוררות. בן-חורין (1984) מצא שרק קיבוצים עם מנהיגות יעילה התגברו על הבעיות, אך למנהיגים היה נוח שהרוטציה בלמה צמיחת מנהיגויות כאלו וסייעה להשליט את נאמניהם השמרניים שלא גילו מנהיגות כזו.

### **האמון במנהיגים נפגע מהשינוי לשמרנות ואוליגרכיה ומחילוקי-דעות פוליטיים**

למרות כל זה נמשכה כאמור צמיחת הקיבוצים המהירה מהטעמים שהוסברו לעיל ובשל הצלחה כלכלית שאיפשרה קיום מאות עסקנים ופעולותיהם בארץ ובחו"ל, מימון הפלמ"ח וגיוס 13% מהחברים לפלמ"ח, למוסד לעליה ב' ולבריגדה, לעומת 5% גיוס בכלל-היישוב (Barkai, 1977; Near, 1997: 21). הצלחה זו

הוסברה כאמור במבנה פדרטיבי שעודד חדשנות יצירתית מקומית ובתרבויות רבות-אמון, אולם בה בעת האמון במנהיגים נפגע מקונפורמיזם הא"פים, מאי-פתרון הבעיות, מדיכוי הביקורתיים ומאי-עידוד חדשנים שניסו לפותרן. רבים מאד עזבו בשל כך, אם כי היו גם סיבות אחרות (Leviatan et al., 1998: 14-15; Shapira, 2008: Chs. 14-15), אך הנושא כמעט ולא נחקר, כנראה מאותו טעם שמנע חקר א"פים, החשש מחשיפה שתהא ביקורתית על המנהיגים.

גורם ראשי שני לאובדן אמון במנהיגים היו חילוקי-דעות ביחס לפוליטיקה הלאומית שסייעו למתקפת ברל-בן-גוריון על מנהיגות טבנקין, וגרמו להתחזקות חזן לעומת יערי (בהמשך); בשני המקרים נוצר איום על המנהיגות שדחף לחזקה על-ידי מפנה מקיאווליסטי (Scharfstein, 1995) להערצת ברה"מ.

### הערצת ברה"מ כפתרון לקיום מנהיגות טבנקין ויערי

המפנה היה מקיאווליסטי משום שעד אז מעריצי ברה"מ דוכאו וסולקו מהתנועות, וקשה להסבירו בהארה פתאומית שסטלין צודק דווקא בימי משפטי הראווה ורצח ראשי המפלגה והצבא, מעשים שכמעט כל מנהיגי הקב"מ ביקרו והקב"א תבע ב-1937 הקמת ועדה בינלאומית לחקירתם (זית, 1993: 120, 144; כפכפי, 1992: 30). הרושם שיש לאחדים שההשמאלה החלה מוקדם יותר שגוי: עוד ב-1939 מכל מזכירות הקב"מ רק טבנקין ובן-אהרון תמכו בהסכם ריבנטרופ-מולוטוב, ולתמיכת יערי בהסכם התנגדו בקב"א רבים כולל חזן, והיא אושרה רק אחרי ויכוח רב-חודשים (צחור, 1997: 164). יתר על כן, עוד ב-1940 מתחו טבנקין ויערי ביקורת נוקבת על ברה"מ ה"אימפריאליסטית" וה"מאקיאבליסטית" (יפורט). העיתוי הבעייתי של המפנה, כשמשטר ברה"מ נחשף כאנטי-תיזה לאתוס הקיבוצי, סותר את הסברי ההיסטוריונים (להלן), ותומך בהסברו כמאמץ חיזוק מנהיגות שנחלשה. הסבר זה הוחמץ בשל חוסר מחקר א"פים ומחקרם הלקוי, העדפת חקר תנועה מועטת-א"פים, היסטוריות שחסרו ידע סוציולוגי, סוציולוגיה שהחמיצה את משמעות ממצאי היסטוריונים ואנתרופולוגים ולא שעתה למחקר המנהיגות, ואנתרופולוגים שהחמיצו את השפעות הקונטקסטים של הקיבוצים שחקרו, בעיה ידועה בדיסציפלינה (מרכס, 1985: 147).

לפני בחינת ההסבר, יש להבחין בין שמאלנות מעריצת ברה"מ למרכסיזם. מרעיונות מרכס ינקו הרבה אידאולוגיות, אחת היתה הקומוניזם של לנין-סטלין, ואחרות, שונות מהותית וביקורתיות עליו, היו הציוניות-סוציאליסטיות הקיבוציות, הקומונה הכלל-ארצית של הקב"מ ותורת השלבים של הקב"א ששילבו מרכסיזם עם ציונות, "בנין הארץ עם בנין חברה עובדת המיוסדת על ערכי השוויון והשיתוף" (זית, 1993: 7). סימן ברור לשוני האידאולוגיות: עד נצחון השמאלנות ב-1948 לא הופיע בשיח של שתי התנועות הזיווג "מרכסיזם-לניניזם" שמאפיין את מעריצי ברה"מ (שם: 39, 119-123, 259-263).

ועתה לשמאלנות כפתרון לקיום המנהיגות. ראשית, הערצת משטר ריכוזי ואוטוקרטי שמנהיגו ההמשכי שולט בכל אמצעי הכפייה ובתקשורת, יצרה לגיטימציה לנהוג כך ב"תנועות" תוך ריכוך לצמצום הניגוד

לאתוס הדמוקרטי: המירכוז הוגבל ל"תנועות" והקיבוצים נותרו אוטונומיים, הדמוקרטיה רק עוקרה ולא בוטלה, ההמשכיות הוגבלה לבכירים מעטים ביחס למאות עושי הרוטציה או הצירקולציה שיצרו דימוי שוויוני-דמוקרטי, וצינזור התקשורת הוגבל (אהרוני, 2000; קשת, 1995). שנית, השיח המהפכני תאם להתמחות המנהיגים במלל, הסווה את שמרנותם בדימוי רדיקלי וגימד את משמעות הקונפורמיזם בתעשייה ובא"פים, חסך להם מאמצי קידום האתוס הרדיקלי שיכלו להיכשל ולפגוע בתדמיתם, וגרוע מכך, הצלחת המאמצים דרשה עידוד חדשנים שהיה מעלה מתחרים פוטנציאליים (ראו: שפירא, 1987: 78-100). בנוסף התדמית הרדיקלית משכה נוער לקיבוצים שצמחו והוסיפו למנהיגים כוח ויוקרה, אולם חשוב מכל שהסדר הקוסמי השמאלני עשה את עליונות המנהיגים בלתי-תלויה במעשיהם ומחדליהם, כבמקרים שחקר וולף (Wolf, 1999). בסדר קוסמי זה סטלין היה "שמש העמים", ברה"מ מוקד הסוציאליזם ושיאו, והקומוניזם שלה היה טעם הקיבוץ ולא חלוציות ציונית; הישגי הקיבוץ נעשו משניים, בעיות שהמנהיגים לא פתרו התגמדו, ומחדליהם לא פגעו בסמכותם שנבעה מ"תפקיד המתווכים והמבצעים מטעם הכוחות הקוסמיים הגדולים יותר [ש]מעניק להם זכויות 'טבעיות' לשרור בחברה" (Wolf, 1999: 283-284).

תימוכין אלה לעליונות המנהיגים ההמשכית יצרו לגיטימציה לאמצעי שליטתם הקונפורמיסטיים ולמעמד של מעין-אדמו"רים, מנהיגים רוחניים שמשוחררים מהצורך להיבחר על אף שבפועל ניהלו את ה"תנועות" ושלטו בכל החלטה חשובה. יערי וחזן פסקו בקבה"א בכל נושא ועניין כפי שבחרו (וילן, 1993; צחור, 1997; קינן, 1989; שור, 2001; שם-טוב, 1997), וכנ"ל טבנקין בקבה"מ, למשל ביטל ליברליזציה בצריכה שקיבוצים הנהיגו (כפכפי, 1992: 131). הוא שלט גם דרך מינויים: בעקבות משבר פילוג הקבה"מ והעזיבות ההמוניות הסיקו ב-1952 עסקניו מצביאי תש"ח-לשעבר שה"תנועה זקוקה להעמיד בראשה אדם בסדר גודל אחר [מהמזכ"ל הנוכחי]... מזכיר בסדר גודל של יגאל אלון או בן אהרון" (כהן, 2000: 201). המח"ט-לשעבר כהן נשלח לאוקספורד שם אלון היה בלימודים, שכנעו להיות מזכ"ל ואלון רק ביקש אישור מטבנקין שסירב, "לא בטח ביגאל ובבן-אהרון שיירקדו לפי החליל שלו" (שם: 202); למזכ"ל מונה מזכיר קיבוץ אלמוני שנקל לשלוט בו. כנ"ל יערי וחזן, מינו לתפקידי-מפתח נאמנים או צעירים "ירוקים" (צחור, 1997: 247; שם-טוב, 1997), לא ביקורתיים חדשנים שהוכיחו מנהיגות כמרדכי שנהבי, אפרים ריינר (בהמשך) ושמעון אבידן. למשל אבידן כמפקד גבעתי הנהיג נצחון ראשי בתש"ח, חזר ב-1950 לקיבוץ ו"צונן" שם תריסר שנים עד שקודם לעסקנות דרג ד' בקבה"א כי ביקר את יערי (דגן ויקיר, 1995).<sup>10</sup>

"אדמו"רות" טבנקין בלטה בייחוד אחרי שפרש פורמלית ב-1961: הוא השתתף במזכירות הקבה"מ ככל שרצה, מועצות וועידות בוטלו אם הוא סירב לבוא, נאומיו ארכו שעות רבות כשלצירים נקצבו דקות,

<sup>10</sup> דרג א' היו יערי וחזן, דרג ב' היו שרי הממשלה, דרג ג' היו הח"כים, ואבידן כמזכ"ל הקבה"א היה מתחתיהם

(Shapira, 2005). שנהבי וריינר לא זכו אפילו לקידום כזה כי היו חדשנים רדיקליים מאבידן.

בלחצו קיבוצים שינו החלטות, כשראשי הקב"מ גלילי ואלון יזמו מערך עם מפא"י ב-1965 הם יצאו מגדרם כדי למתן את התנגדותו פן תכשילנו או תגרום לפילוג, וב-1967 הוא מנע את אימוץ תוכנית אלון לפשרה טריטוריאלית עם הערבים אף שגלילי תמך בה (יזהר, 2005; כנרי, 2003: 760-788, 800-808).

השמאלנות שירתה את הישרדות המנהיגים גם לפי הדבקות בה אחרי שזוועות משטר ברה"מ נחשפו ב-1956 (יפורט), ולפי יתרון נוסף שהעניקה למנהיגים: שילוח תפקידי-ביצוע בהם אפשר להיכשל ולהפסיד יוקרה לסגניהם, כגון לכהן כשרי ממשלה ולנהל מו"מ עם בן-גוריון על קואליציה, כמו שבברה"מ ראשי המפלגה השליטים שילחו תפקידים כאלה לממשלה (צחור, 1997: 186, 191; שם-טוב, 1997: 33-34); כך יוקרתם לא נפגעה מכישלונות בלתי-נמנעים בתפקידי-ביצוע (ראו: Hughes, 1958). חזן התנגד לכך ורצה לכהן כשר, אבל ויתר על רצונו בעקבות סירוב יערי לכהונת שר (צחור, 1997: 224).

עקב עליונותם הנמשכת נעשו המנהיגים לנרקיסיסטיים, בהתאמה לספרות (Kets De Vries, 1993): כשיוסקה רבינוביץ' חלק על טבנקין ופרש מעסקנות בקב"מ, לא נענה לשליחיו שביקשוהו לשוב לפעילות ולא ענה למכתביו, טבנקין בא לקיבוצו, נען, ו"פרץ לביתו כסופה, בכעס עצום, בחמת זעם תפש בכיסא וחבט בו ברצפה עד שנשבר וקרא לעברו: 'מה אתה חושב, אני חשוב לתנועתנו [יותר] משהיה לנין לרוסיה!' (כנרי, 2003: 745). כשמנהיגות יערי הותקפה ב-1953 הוא הכריז: "אני מאיר - מפ"ם. אני השומר הצעיר. אני המבטא את דרכו ההיסטורית של השומר הצעיר" (צור, 1998: 215). חזן מצידו טען שהוא ויערי מבטאים "את רצונה הכמוס; המודע והבלתי-מודע של התנועה" (צחור, 1997: 141).

### **תיזמון יוזמת השמאלנות לא תואם להסברי פופולריות ברה"מ וההיסחפות אחרי נצחונה**

כנגד הסבר השמאלנות כאמצעי הישרדות מנהיגותי, טען קורא גרסה קודמת שהתעלמתי "מהפופולריות של מהפכת אוקטובר בקרב אינטלקטואלים ופעילים סוציאליסטים בעולם". אולם איך הוא יסביר שבשיא פופולריות זו בשנות ה-20' וראשית ה-30', בשתי התנועות ביקרו קשות, דיכאו וסילקו את מעריצי ברה"מ, ודחיפת המנהיגים להערצה החלה כשתדמית ברה"מ היתה בשפל המדרגה? בקן השומר הצעיר בוארשה, תנועת הנוער ממנה צמח הקב"מ, המאבק נגד מעריציה ב-1924-1925 גרר סילוק כ-40 מבוגריה (זרטל, 1980: 160-177). טבנקין ו"קיבוץ עין חרוד הארצי" שממנו צמח הקב"מ, היו מראשי המאבק נגד שמאלני "גדוד העבודה" שב-1927 עזבו לברה"מ (כנרי, 2003: 241), ומאבק יערי וחזן נגד השמאלנים ב-1932-1933 גרם לסילוק או עזיבת רבים ופילוגי קיבוצים (צחור, 1997: 152-157). ברה"מ והקומינטרן הוגדרו על-ידי חזן (1934: 438) כ"כוח דסטרוקטיבי בקרב מעמד הפועלים", וכאמור הקב"מ דרש חקירה בינלאומית למשפטי מוסקבה ב-1937. ברור שעד אז היחס לברה"מ היה ביקורתי (Near, 1997: 69), ונדרשו עשור שנים והיפוך יחס ברה"מ לציונות כדי לשכנע בהערצה את הנהגות "התנועות" שהמנהיגים הרכיבו, ומזכ"ל הקב"מ לשעבר ורוב חברי הקב"מ לא שוכנעו אפילו אז (גורן, 1992; צחור, 1997: 229; צור, 1998: 237).



השמאלנות הוסברה בהיסחפות בזוהר נצחון ברה"מ בסטלינגרד והתקרבותה לציונות, ובגלישה עקב טעויות בסבך האידאולוגי-פוליטי שיצר השיח המהפכני והאהדה המסוימת לברה"מ בהם בלמו המנהיגים את לחץ מפא"י לאיחוד התנועות הקיבוציות (זית, 1993: 122-125; צחור, 1997: 152-155; Near, 1997: 69-70). אולם הסבר ההיסחפות שגוי על פניו כי טבנקין פנה שמאלה ב-1937 ויערי ב-1939, כלומר 4-6 שנים לפני נצחון סטלינגרד ו-3-5 שנים לפני תחילת התקרבות ברה"מ לציונות (תיזמון זה שולל גם את הסבר ההערצה במלחמה הקרה בסוף ה-40' שדחפה לבחור בין ברה"מ למערב). גם הסבר הגלישה אינו משכנע: שני עשורים המנהיגים נמנעו מגלישה למרות קשיי שילוב האהדה עם הביקורת, אז למה דווקא כשנחשף כיעורו הדיקטטורי הברוטאלי של סטלין והם עצמם הגדירוהו כ"אימפריאליסטי" ו"מקיאבליסטי" (להלן), טעו וגלשו להערצה? כמנהיגים מנוסים ובמלוא אונם (טבנקין 14 שנים ובן 50, יערי 12 שנים ובן 42) הם יכלו להמשיך בשילוב, בעוד שההערצה דרשה כאמור טיעונים בלתי-רציונליים ומקיאוווליזם. בנוסף לאמור לעיל, טבנקין נזקק לסילופים והשוואות שקריות (להלן), ויערי וחזן נזקקו למשל למחיקת תיאורי האנטישמיות הברוטאלית והשוביניסטית של שליחי סטלין ליערות אירופה מספרי הפרטיזנים אבא קובנר ורוז'יקה קורצ'אק (פורת, 2000: 178-182). עד אז לא נזקקו למקיאוווליזם כזה, והשימוש בו מחזק את ההשערה שחשו איום על אינטרס עליון ככוחם ומעמדם.

הוכחה נוספת שיעדם היה הגנת מנהיגותם היא דבקותם בשמאלנות לאחר חשיפת מעללי סטלין בנאום חרושצ'וב והדיכוי הברוטאלי של הדמוקרטיה בהונגריה ב-1956 שחשף המשכיות המשטר. בעוד מנהיגים סוציאליסטיים בעולם התנערו מברה"מ, טבנקין ויערי מתחו ביקורת אך המשיכו בשיח "הסוציאליזם הסובייטי", ומי שכפר בשיח זה דוכא (ביילין, 1984; יזהר, 2005: 182-183). אמנם היו אינטלקטואלים במערב שדבקו בברה"מ, וזנד (2000) הסביר זאת בתסכול עקב חוסר כוח פוליטי, אולם הסבר זה לא מתאים לטבנקין ויערי שהיו רבי-כוח ושתנועותיהם נכוו קשה מהערצת ברה"מ. שלילת ההתנערות ממנה מעידה שחשו סיכון למעמדם, שמא ייתבעו לשאת באחריות למשגה ולמשברים שגרם, להשיב דמוקרטיה ושוויונות ל"תנועות", להפסיק את צינזור התקשורת ולעמוד לבחירה שעלולה להחליפם.

### **טבנקין מ-1937 ויערי מ-1939 דחפו למפנה השמאלני במשך כעשור עד שהצליחו**

העיון בהיסטוריית השמאלה מגלה שנדרש עשור להשלטתה, שלא היתה מצליחה לולא פנה סטלין לתמוך בהקמת המדינה, ושחזן התנגד לה ארבע שנים עד שנכנע לאחר סדרת תבוסות ליערי.

ב-1937 יזם טבנקין סמינר קאדרים שמאלני לעסקנים בעוד מזכירות הקבה"מ מגנה את משפטי-הראווה ורצח אישי-הצמרת בברה"מ (זית, 1993: 144). בסמינר רבו הבלופים וההשוואות שקריות ואת מי שהעז לבקרם הרוב "קרעו אותם כדגים" (כפכפי, 1992: 29-30): בברה"מ יש חופש דיבור ואהבת-האדם; היא כמו הקבה"מ, בשניהם יש "חברה שבנויה על שלטון מלמעלה"; טיהוריה הם חטא, אבל גם תנועות

הפועלים בארץ חוטאת בקיפוח פועלים; משפטי מוסקבה מוצדקים, "זכותה לעשות סדר בביתה"; אכזריותה דומה להתאכזרות הקבה"מ לחלוציו בהכשרות בפולין. כאמור ב-1939 הצדיק טבנקין בנוהגי ברה"מ "בולשביזם" של מזכירות הקבה"מ, אבל המזכירות שהרכיב מנאמניו והמזכ"ל ישראל אידלסון (בר-יהודה) שכמנהיג מפלגת צ"ס התנסה בדיכוי סובייטי, פסלו את הסכם ריבנטרופ-מולוטוב ואת ניסיון טבנקין להשוות את פלישת ברה"מ לפולין ב-1939 ל"יציאה מהגדר" של מגיני היישובים ב"מאורעות" 1936-1939 (גורן, 1992; כפכפי, 1992: 31-40). אז השתתק בנושא ברה"מ ואף קרא לה "אימפריאליסטית", אבל ב-1943 חזר להערצה, דימה את הקבה"מ לברה"מ, הצדיק את ברוטאליות הקולקטיביזציה בטיעון שהמטרה מקדשת את האמצעים, דחף שמאלה את תנועת הנוער של הקבה"מ וזו התפלגה, אירגן עוד סמינר שמאלני והבטיח לחניכיו שיבוץ בתוכנית עולמית בהנהגת ברה"מ פרי-דמיונו, אבל המזכירות שוכנעה רק ב-1947 כשסטלין תמך בהקמת המדינה, וגם אז חוץ מאידלסון (גורן, 1992; זית, 1993: 83-84, 123, 246-250; כנרי, 2003: 432-478; כפכפי, 1992: 27-31, 61-73).

בקבה"א יערי דחף שמאלה מ-1939 בתומכו בהסכם ריבנטרופ-מולוטוב לצד השמאלנים ריפתין ואורן שלכאורה התנערו משמאלנות אחרי שהובסו ב-1933 (זית, 1993: 23-24). חזן ורביס התנגדו, אבל כאמור יערי ניצח. ב-1940 ביקר את ברה"מ כ"מקיאבליסטית" (שם: 121), אבל ב-1942 חזר להערצתה כשהחלה התקרבותה לציונות. בקבלת-פנים לדיפלומטים סובייטים הכריז: "לא נזכה לגאולה לאומית וסוציאליט מלאה אלא... בברית עם כוחות המחר בעולם", כלומר ברה"מ, בעוד שחזן התנגד להשמאלתו עד 1943 ורק אז נכנע והצטרף אליו (יפורט).

השמאלנות ניצחה רק ב-1948 כשאוחדו המפלגות של שתי התנועות למפ"ם שהזדהתה עם ברה"מ ו"מחנה המהפכה", הזדהות שפגעה בהן קשה, גרמה לניכור מכמעט כל היישוב שפסל את ברה"מ, וגם מרוב חברי הקבה"א (זית, 1993: 262; צור, 1998: 237; Near, 1997: 329). השמאלתן שיחקה לידי בן-גוריון שהחשיד את הנאמנות הלאומית של אנשיהן וגבר על ההתנגדות במפא"י לניטרולם: גילי הודח ממשרת הרמ"א, הפלמ"ח פורק, מצביאי תש"ח חברי מפ"ם ותומכיה נדחקו החוצה מצה"ל כולל אלון ואבידן אדריכלי הנצחונות הראשיים, מפ"ם נדחקה לאופוזיציה, הקבה"מ פולג והפסיד שליש מקיבוציו וחבריו, וחוסל זרם העובדים שחינך לקיבוץ (כפכפי 1992: 100-103; יער ואחרים, 1994: 33-46). בן-אהרון הזקן סיכם: "...לא היה מוקש אחד שבן-גוריון הניח לרגלינו שלא עלינו עליו" (גבירץ, 2003: 217).

### **מקרה טבנקין: איום בן-גוריון-ברל מבחוץ, וליבנשטיין ואוסטרובסקי מבפנים**

כעת אבדוק האם אכן כל מנהיג פנה שמאלה בעקבות איום על מעמדו וכוחו, ואתחיל בטבנקין. טבנקין היה מ-1919 אחד משלושת מנהיגי אחדות העבודה/מפא"י, לצד בן-גוריון וברל. ב-1934-1935 הוביל את דחיית הסכם בן-גוריון-ז'בוטינסקי במשאל חברי ההסתדרות, ובתגובה פתח ברל, בן-בריתו של בן-גוריון, במסע

לאיחוד התנועה הקיבוצית שעוקצו כוון לטבנקין: הקבה"א שלל איחוד ולכן היה מעשי רק איחוד הקבה"מ עם חבר הקבוצות שהסכים; איחוד כזה סיכן את מעמד טבנקין כי בקבה"מ תומכיו היו רוב לא גדול וב'חבר' לא היו לו תומכים, לפיכך איחוד היה הופך את תומכיו למיעוט (זית, 1993: 44-51; כנרי, 2003: פרק 23). טבנקין פנה לקבה"א להתאחד ונדחה (צחור, 1997: 153), ניסה למנוע דיון באיחוד בוועידת יגור ב-1936 אבל נכשל וכשליש מהצירים תמך באיחוד, ובנוסף תקפוהו אוסטרובסקי, ליבנשטיין ואחרים שתמכו באיחוד על אוטוריטאריות, העדפת נאמנים והפרת אתוס השוויון (לעיל, וכן: כפכפי, 1992: 24-26). בצר לו הציע טבנקין תחליף לאיחוד, הקמת 'ברית התנועה הקיבוצית', "מסגרת בין-קיבוצית... חופשית", ולפי כנרי (2003: 408) "הכל הבינו מדוע צריך טבנקין, לפתע פתאום, את ה'ברית'", ראו זאת כתגובה על כשלונו ביגור ולא נענו לו. אז יזם את הסמינר השמאלני שתואר לעיל.

בהמשך השנה הובס טבנקין על-ידי בן-גוריון בוועידת "פועלי-ציון-התאחדות" בציריך בוידוח על הצעת החלוקה של ועדת פיל (זית, 1993: 57), וב-1938 גברה בקבה"מ התמיכה באיחוד וההתנגדות לברית עם סיעה ב' האופוזיציונית לבן-גוריון-ברל, עד כי טבנקין ואנשיו נאלצו "כאילו כפאם השד" לתמוך באיחוד בוועידת מפא"י (זית, 1993: 89). שמאלנותו הצדיקה את מירכוז הקבה"מ וה"בולשביזם" של מזכירותו שנגדו לביזור של 'החבר' ובלמו איחוד (כפכפי, 1992: 40), אבל כאמור גם תומכיו, חוץ מאחד, התנגדו לה, בעוד שהברית עם סיעה ב' גררה ברית נגדית של הרוב במפא"י עם מתנגדיו בקבה"מ (זית, 1993: 96), ואלה השיגו רוב בוועידת נען 1939 שנוטרל על-ידי שליטת נאמניו במנגנון הקבה"מ ואיומו בהתפטרות, איום שהיה אפקטיבי בשל חוסר מנהיג בולט למתנגדיו אחרי עזיבת ליבנשטיין ואוסטרובסקי (כנרי, 2003: 470; כפכפי, 1992: 33-35; Near, 1992: 349-350). בחולשתו ובדידותו בחר לסגת ולבקר את כיבושי ברה"מ בפולין ופינלנד כ"אימפריאליזם", והשתתק לגבי ברה"מ שלוש שנים כפי שפורט; רק אחרי תחילת "רומן" מפא"י עם ברה"מ, חידוש השמאלת יערי ונצחון סטלינגרד חזר לשמאלנות.

השמאלת טבנקין מוסברת באיומים על מעמדו וכוחו מצד מבקרים חזקים בפנים ובחוץ. אחרי שספג ביקורת קשה ותבוסה בוועידת יגור נכשל מלהניע את הקבה"א לאיחוד נגדי לשל ברל, גם ברית קיבוצית רופפת לא צלחה, ואז החל בהשמאלה. הקרע עם תומכי ברל-בן-גוריון הורחב בוידוחי החלוקה וסיעה ב' שבשניהם הובס, אחר כך הובס בוועידת הקבה"מ בנען, ואז נזקק לאמצעים אנטי-דמוקרטיים שהרחיבו את הקרע והובילו לפילוג מפא"י ב-1942 (אסף, 1987). אולם השמאלנות חיזקה אותו באופנים שהוסברו לעיל, כך גם יוזמת הפלמ"ח שחיזקה את הקיבוצים ואת מעמד הקבה"מ, והאיום על מעמדו וכוחו הוסר.

### על יערי איימה עליית חזן שהתנגד להשמאלה ונכנע משנכשל

יערי פנה שמאלה עקב איום חזן על מנהיגותו. יערי היה המנהיג המייסד של הקבה"א ב-1927 וחזן היה אחד מסגניו (חלמיש, 2002). הוא נעשה לבן-זוגו מ-1932 כשיערי שהצטיין כאידאולוג, התקשה בניהול

הקבה"א שגדל במהירות, מינה את חזן למזכ"ל שהצליח מאד כמארגן וכמסביר אידאולוגי, ונוצר דימוי של זוג מתואם אף שהיתה זו "ברית... עם נוכחות קבע של מחלוקת" (צחור, 1997: 91-87): יערי שאף להקים מפלגה, בעוד שחזן חזה שמפלגה תיעשה שמאלנית כדי לרכוש תומכים ממפא"י, וחיפש הידברות והסכם או אף איחוד עימה; ביקורתו על שמאלני הקבה"א היתה חריפה במיוחד והוא ניסה לדכא את ראשיהם ריפתין ואורן שהובסו ב-1933 וחזרו בתשובה (זית, 1993: 24-22; צחור, 1997: 153). השניים ותומכיהם נעשו בני-חסותו של יערי שקידמם לעסקנות ונעזר בהם לשימור עליונותו: הם עזרו למנוע מחזן ותומכיו קידום הסכם עם מפא"י, ויערי מיצב עצמו במרכז כמונע סטייה ממסלול הקבה"א הנכון, אם בלחץ ימני של חזן ותומכיו, או בלחץ שמאלני של ריפתין-אורן ותומכיהם (כפכפי, 1988; צור, 1998: 189, 259). כך נעשה למנהיג חיוני-לחלוטין (Indispensable), בהתאמה להסבר של אנסל ופיש (Ansell & Fish, 1999) שכדי לשרוד בכס מנהיגות לא נחוצה כריזמה, די אם המנהיג נתפס כמי שבלעדיו קיום התנועה בסכנה.

ב-1936 התקדם יערי למפלגה: תומכי הקבה"א בעיר הקימו "ליגה סוציאליסטית" שהקבה"א חבר אליה. אולם להוותו של יערי פרץ אז המרד הערבי וטרור הדמים הקצין את יחס היישוב לערבים ופגע במעמד הקבה"א כמחפש פשרה והסכם עימם, ובייחוד במעמד יערי, כי חזן היה יותר לוחמני ביחסו לערבים. חזן גם התחזק מהצלחת התיישבות "חומה ומגדל", המצאת איש הקבה"א שלמה גור שחזן סייע לה (ראיון, תל אביב, 1992), וגם מניגוח מפא"י בפתרון הדו-לאומי שהציע בנטוב חברו למשמר העמק, אף שלא האמין בו (זית 1993: 32-27; צחור 1997: 162-156). אולם ב-1939 יערי הפך למוביל ניגוח מפא"י בתמכו בהסכם ריבנטרופ-מולוטוב כנגדה ובהביסו את התנגדות חזן לכך, ב-1940 התבדל מהשמאלנים בבקרו את ברה"מ כ"מאקביליסטית" ובהתמרכזות זו חיזק את מעמדו כמנהיג חיוני לפי הסבר אנסל ופיש הנ"ל, וכאמור ב-1942 חזר לשמאלנות בהצהרת ה"ברית עם כוחות המחר", פרסם ספר אידאולוגי שמאלני והביס את התנגדות חזן להחלטה על הקמת מפלגה (זית, 1993: 79-78, 122-121).

צחור טען (1997: 167) ש"מיקומו חזן בהנהגה ההיסטורית חייב אותו להתמודד גם במגרש זה" של כתיבת ספר אידאולוגי ולכן מיהר לכתוב ספר מתחרה, אבל צחור טעה ביחסו לחזן השמאלה בשנות ה-30 (1997: 155), והחמיץ מדוע מיהר: ניסה לבלום את השמאלת יערי. בספרו טען שהדיקטטורה הסובייטית "צלליה עדיין מרובים, עולה כבד, היא מקימה את שלטונה ביד ברזל", וש"יעל אלה המקיימים את שלטונה... מאיימת תמיד הסכנה של הסתאבות" (זית, 1993: 123, 205). ספרו נכשל (צחור, 1997: 168) ובצירוף לתבוסותיו הקודמות, ריבנטרופ-מולוטוב והקמת מפלגה, נדחף חזן ל"אם אינך יכול להכותו, הצטרף אליו", ופנה שמאלה בעיתוי הנוח של זוהר נצחון סטלינגרד. אבל כשברה"מ חזרה לאנטי-ציונות ועסקן הקבה"א אורן נעצר ונשפט בפראג, חזן הנהיג את המאבק בשמאלנים מצדיקי משפטו וסילקם מהקבה"א, חוץ מהעסקנים שהנהיגום וזכו לחסות יערי (יפורט), טיפח קבוצת מנהיגים צעירים בראשות

אפרים ריינר שהתנערה מברה"מ, אבל בהמשך נרתע מהצלחתה ו/או נכנע ליערי ופורר אותה בהכנסת נאמני יערי שהצליחו לגרור אותה חזרה לשיח "הסוציאליזם הסובייטי", ורק ב-1968 כשהתחזק היכה על חטא כניעותיו ליערי (ביילין, 1984; כפכפי, 1988; צחור 1997: 213-202, 226-223, 243-240).

יערי לא עמד בפני איום חיצוני חמור כטבנקין, אבל חזן בלם את שאיפתו למפלגה, וכשחזן התחזק, יערי נדחף להגנת בכורתו על-ידי השמאלה. ב-1940 נסוג כטבנקין וביקר את ברה"מ, אבל חזר להשמאלה ב-1942 כשהחל רומן מפא"י/ברה"מ, וחזר והביס את חזן עד כניעתו. חזן אמנם שימר מעמד וכוח להכנסת נאמניו למנגנון הקבה"א ולסילוק שמאלנים-מן-השורה, אבל חיזק מאד את יערי שבנוסף ליתרונות הנ"ל של שמאלנות נעשה הגמוני בזוג ששלט בקבה"א, קידם עסקנים שמאלנים ושימר את מעמדם גם כשגרמו משבר (יפורט), וניטרל את מתנגדי השמאלנות שנתרו בלא מנהיג (חוץ מאשר ב-1953).

### **המנהיגים חששו מעליית רדיקלים מציעי פתרונות שוויוניים ודמוקרטיים**

הוכחה משלימה להסבר ההשמאלה כמאמץ הישרדות מנהיגותי, מספק עיון בשאלה למה המנהיגים לא ניסו להגביר אמון בהם על-ידי מאבק נחרץ נגד שליטת מפא"י הבלתי-דמוקרטית בהסתדרות באמצעות שיטת "מפלגת המנגנון" ו"המעמד הביורוקרטי" שרופד במשכורות נאות (שפירא, 1984, 1993). למה מול קמפיין האיחוד של ברל לא הוצבה התניית איחוד בדמוקרטיזציה של מפא"י וההסתדרות וקיצוץ הטבות מנגנונה? הרי דרישה כזו התבקשה הן מעקרונות הקיבוץ והן מתמיכת הקבה"מ בסיעה ב' שביקרה את חוסר הדמוקרטיה בהסתדרות (זית, 1993: 95-92)? דרישה כזו היתה ודאי נדחית כי קבלתה היתה פוגעת אנושות בשליטת בן-גוריון-ברל במפא"י ובהסתדרות, והקמפיין היה נתקע.

לטבנקין היה קושי לדרוש זאת כי היה שותף לבן-גוריון וברל ביצירת מפלגת המנגנון הריכוזית (כנרי, 2003: 482) ומשום המירכוז ועיקור הדמוקרטיה בקבה"מ, וליערי היה קושי בשל קואופטציה: מפא"י מסרה כמה משרות הסתדרותיות רמות לבכיריו (שפירא, 1993: 47), וכנ"ל בממסד הציוני, למשל חזן היה דירקטור בקק"ל (צחור 1997: 224). גם צמרת הקבה"מ כחלק ממפא"י נהנתה ממשרות כאלו, והמנהיגים אף נסעו מדי שנתיים לקונגרס הציוני באירופה כחלק מנציגות ההסתדרות: טבנקין ויערי נסעו מ-1925, וחזן מ-1931 (Minutes of WZO Congresses, no. 14-17, 1925-1931). אולם גורמים אלה היו משניים לעומת ניגוד המירכוז ועיקור הדמוקרטיה ב"תנועות" לדרישת דמוקרטיה בהסתדרות ובמפא"י. אם טבנקין היה מתנה בכך איחוד, ברל ובן-גוריון, בעזרת ליבנשטיין, אוסטרובסקי ואחרים, היו חושפים חוסר דמוקרטיה בקבה"מ. יערי אמנם לא סבל ממבקרי חוסר דמוקרטיה, אבל גם הוא ידע שהתניית איחוד בדמוקרטיזציה תחשוף אותו לביקורת. לעומת זה ביקורת שמאלנית על שלטון מפא"י שהציבה כאידאל את ברה"מ שמציאותה הוסתרה ב"מסך הברזל", חסכה לשניהם פתיחת תיבת פנדורה של ביקורת על המירכוז ועיקור הדמוקרטיה בתנועותיהם.

המירכוז, עיקור הדמוקרטיה וקונפורמיזם הא"פים סייעו לתחרות הפוליטית בבן-גוריון-ברל בהגברים שליטה בעסקנים, בעוד שהנהגת שוויון ודמוקרטיה בא"פים היתה מחלישה אותה. בנוסף, חידושים שנדרשו להנהגתם יכלו להיכשל ולפגוע ביוקרת המנהיגים, ואם אחרים היו מנהיגים אותם בהצלחה, הם היו נעשים מועמדים למנהיגות. גרוע מכך: המנהיגים היו מסתכנים בהחלפה בשל הכנסת הגבלת המשכיות כחלק מהדמוקרטיה, למשל דרישת רוב מיוחס לכהונות-המשך (Shapira, 2008: Ch. 18); אוסטרובסקי וליבנשטיין היו אז ודאי נשאים וממתינים לשעתם, וחזן נראה שלא היה נכנע ליערי. טבנקין ויערי חששו מדמוקרטיזציה, וכשהאמון בהם נפגע והאיומים על מעמדם גברו, הם נדחפו לפעול ובחרו בשמאלנות, קונפורמיזם והגברת האוטוקרטיה שחזקום במעט סיכונים, אך ניטרלו את מאבקם בשליטה האוליגרכית של בן-גוריון-ברל במפא"י ובהסתדרות. מול שיקול זה מתגמדת חשיבות גורם הקואופטציה.

### הפיכת המנהיגים למושיעים כריזמטיים בשנות ה-50'

בספרות מוסבר המשבר שגרמה הקמת המדינה לקיבוץ בנישולו מתפקידים שעמס עד אז, וגל העזיבות דאז מיוחס גם לכשלון המנהיגים בסיגול האידאולוגיה למצב החדש בימי המדינה (פאוקר, 2005). אולם מצב זה הופיע עם תום מאמץ סיגול אידאולוגי בן עשור, ההשמאלה, ושמרנותם שתיאר פאוקר הגנה על הצלחתו כולל כשנחשף כבלוף משום האינטגרליות שלו לשמרנות בה הגנו על מעמדם וכוחם; לכן הם בלמו חדשנות בפתרון בעיות לאומיות חדשות כקליטת העלייה ופיזור האוכלוסיה, ודיכאו חדשנים שניסו לפתור בעיות אלו ואחרות, אף שהפסידו אמון וגברו העזיבות (יער ואחרים, 1994; כפכפי, 1992: 125-127; קינן, 1989). לעזיבות דחפו גם המשברים בעקבות השמאלנות: פילוג הקבה"מ 1951, משבר משפטי פראג 1952-1953, פילוג מפ"ם 1954, וחשיפת שקרי ברה"מ 1956. העזיבות וחוסר פתרונות לקליטת עולים ולבעיות שבלמו את קליטתם כגון מניעת חופש בחירה צרכני שעליו התעקש טבנקין כאמור לעיל, גרמו חוסר כוח-אדם שהגביר הכנסת שכירים, בעוד שחדשנים מקדמי עבודה עצמית, שוויון ודמוקרטיה דוכאו ונדחקו לשוליים ו/או עזבו (דניאל, 1975; קינן, 1989; שפירא 1990; Shapira, 2001, 2008; Near 1997: 245). לכן נמשכו העזיבות, וב-1955-1959 עזבו 6794 נפשות יותר משנקלטו (שפר ופוגל-ביז'אוי, 1992: 39). אולם שליטה אוטוקרטית אוליגרכית והתחזקות המנהיגים ב-1955 על-ידי כניסה לממשלה שהעניקה יתרונות פרקטיים לקיבוצים מנעו את החלפתם, אך כך הם תמכו במדיניות נוגדת האתוס הרדיקלי: הרחבת פערים חברתיים, דיכוי ערבים, עולי המזרח והדמוקרטיה על-ידי פולחן אישיות של בן-גוריון ועל-ידי קואופטציה, מונופולזציה וצנזורה של התקשורת (כספי ולימור, 1992; סמוחה, 1996; שטרית, 2004). צחור (1997: 223) הסביר זאת בהתפכחות מחלום המהפכה, אך אם כך למה לא התנער מברה"מ כמו סוציאליסטים אחרים בעולם? למה דוכא כל מי שהעז להתנער מברה"מ? כל שנחשף מעיד שהערצתה לא היתה קשורה לחלום המהפכה אלא לפרקטיקות ההישרדות בכס, וכשהתברר שהיא מפלצת בלתי-צפויה ומשברי

השמאלנות פגעו קשה בבסיס כוחם, בקיבוצים, הם נכנסו לממשלת אנטי-ערכי-קיבוץ כדי לחזקם. צעדם אכן סייע פרקטית לקיבוצים, אבל ריבוי העוזבים מעיד שלא זכו לאמון במנהיגותם, והקיבוצים נחלצו מהמשברים פחות בשל סיוע זה ויותר הודות לחדשנים שנכנסו לחללי המנהיגות שיצרה שמרנותם, סיגלו אותם לשינויי הסביבה, כגון מעבר לגידולי יצוא ותיעוש חדשני בעבודה עצמית, פתרו משבר חובות עקב ההשקעות הרבות בחידושים על-ידי "מועדון ברום" חדשני, הקימו מפעלים אזוריים לעיבוד מוצרי חקלאות, ועוד (ברום, 1986; רוזוליו, 1975; רוזנר, 1992; שלם, 2000; שפירא, 1979, 1980, 1987; Niv & Bar-On, 1992; Rayman, 1981; Shapira, 2001, 2008). המנהיגים לעומתם עסקו בהישרדות; דוגמה נוספת: במשבר משפטי פראג סולקו מקיבוצי הקבה"א מאות צעירים שמאלנים, אבל העסקנים שהנהיגו לא סולקו, רק הוחזרו לקיבוציהם, נשאו חברי הוועד-הפועל וריפתין מנהיגם נשאר גם ח"כ. בקיבוצים תהו: למה נבחרה מחדש "כל אותה קבוצת הנהגה שכינה קודם למשבר, כולל אלו שחוללו אותו?" (צחור, 1997: 219). הטעם היה שכך שימר יערי את עליונותו על חזן ואת מיצובו המרכזי עם מעמד המנהיג חסר-התחליף (כפכפי, 1988; Ansell & Fish, 1999).

שימור עליונותם יצר אירוניה מרה: הם קצרו הרבה מתהילת הצלחות מנהלי קיבוצים וא"פים שמרדו בשמרנותם וחילצו את הקיבוצים מהמשבר בחידושים, אך המנהיגים נתפסו כמושיעים כריזמטיים בעיני רבים כי צלח כביכול פתרונם הבלתי-רציונלי למשבר, הצטרפות לממשלת אנטי-ערכי-קיבוץ. מעמדם נשמר אף שפחת כוחם למנוע חידושים, השמרנים שטיפחו דאגו להמשך דיכוי חדשנים, חדשנים מאמיני האתוס הקיבוצי נשמעו לצו הרוטציה ומנהיגותם היתה קצרת-ימים, חידושיהם נותרו לרוב מקומיים, והם נדחקו לשוליים ו/או עזבו. לעומתם מנהלי תעשייה וראשי א"פים אוטוקרטיים לא נשמעו לצו, המשיכו כמו המנהיגים והפכו רבי-כוח (כהן, 1978; פארי, 1975; קרסל, 1971; רוזוליו, 1975; שפירא, 1978/9, 1980, 1987, 1990; Shapira, 2008). כוחם הגביר סלקציה שלילית של חדשנים וביקורתיים בקידום, דחיקתם לשוליים ולעזיבה, כך גברו השמרנות וחוסר החשיבה הביקורתית והובילו למשבר שנות ה-80' ולחידושים קונפורמיסטיים בעטיו עד שכמעט ונעלם האתוס הרדיקלי (Shapira, 2001, 2008).

### סיכומים ומסקנות

גורם המנהיגות הוכח כקריטי להבנת החברה הקיבוצית, כבשאר חברות קומונליות ותנועות חברתיות רדיקליות; חוקרים חברתיים שגו בהתעלמם ממנו וההיסטוריונים טעו בהסבר שינויו. המנהיגים החלו כטרנספורמטיביים, נעשו עיסקאתיים שמרנים עם ההצלחה והגידול העצום, בחרו בקונפורמיזם בא"פים והשלימו עימו בתעשייה, לא פתרו ולא עודדו אחרים לפתור בחידושים בעיות-יסוד, והאמון בהם נפגע גם בשל עיקור הדמוקרטיה והאוליגרכיזציה. טבנקין נחלש גם בשל מתקפת האיחוד של ברל וקשיי הברית עם סיעה ב' שדרשה דמוקרטיזציה בהסתדרות ובמפא"י, ויערי נחלש בשל התחזקות חזן. הערצת ברה"מ

שמאלנית ושמרנות הועדפו על יישום עקרונות קיבוץ בא"פים ובתעשייה למרות שזה עיקר את המאבק לדמוקרטיה במפא"י ובהסתדרות, כיון שכך חוזקה עליונותם כנציגי הסדר הקוסמי שברה"מ במרכזו; זה נתן לגיטימציה למרכזו, לאוטוקרטיה, לצינזור התקשורת והפרסומים ולפריבילגיות, חיזק דימוי רדיקלי שהסווה את הקונפורמיזם, משך לקיבוצים נוער רדיקלי במקום הרבים שעזבו, ותאם להתמחות המנהיגים ברטוריקה. הקוסמולוגיה השמאלנית ניתקה את מעמדם ממעשיהם ומחדליהם, ובתור מעין-אדמו"רים התחזקו על-ידי שילוח תפקידי ביצוע בהם אפשר להיכשל לסגניהם. פתרונם למשברי השמאלנות, כניסה לממשלת אנטי-ערכי-קיבוץ, צלח בעיקר בשל הצלחות חדשנים שניצלו חללי מנהיגות שיצרה שמרנותם, אולם הם ניכסו הרבה מיוקרת הצלחות ונעשו לכריזמטיים בעיני רבים מהמיעוט שלא עזב במשברים, וכך שימרו את מעמדם ועיקר כוחם לעוד עשורי שנים.

הערצת ברה"מ היתה אסטרטגיית הישרדות של מנהיגים שהפכו שמרנים אוליגרכיים וריכוזיים בחברה רדיקלית בשאיפתה לשוויון ודמוקרטיה; בסיוע ההערצה הם בלמו חדשנות יוצרת פתרונות לבעיות שגרמו להצלחה, הגודל ושינויי הסביבה, הן להגנת אמצעי שליטתם, הן מחשש לכשלונות שיפגעו בתדמיתם, והן מחשש להצלחות שתעלינה מתחרים למנהיגותם. בלא פתרונות חדשניים גבר הקונפורמיזם בא"פים שהיה סוד גלוי מתחילת המחקר (בובר, [1945]1983), אך החוקרים בחרו להתעלם ממנו למניעת קונפליקט עם המנהיגים וצבירת הון אקדמי (Shapira, 2005). אולם בלי חקירת הקונפורמיזם והאליטות שמעמדן וכוחן נבעו ממנו, הוחמצו האינטרסים ששירת, לא הוסבר איך התפשט בשדה הקיבוצי למרות הצלחות של פתרונות יצירתיים מקדמי האתוס הרדיקלי, וגם מבקרי המחקר הקנוני כשלו: כשיער ואחרים (1994) הסבירו את הקונפליקט בין עיירות הפיתוח לקיבוצים בהעסקת תושביהן כשכיריהם, הם טענו שזה בגלל ש"הקיבוץ פעל תמיד ביחס לחברה הסובבת כמערכת כלכלית המנסה לצבור משאבים ורווחים" (שם: 123). אולם הקיבוץ נהג להפך עשרות שנים, "בזבז" משאביו על מטרות חברתיות כהתיישבות לא-כלכלית בספר, חינוך נוער, פלמ"ח, עליה ב', ועוד; רק כשקונפורמיזם הא"פים והתעשייה ודיכוי החדשנות בפתרון בעיות כלל-חברתיות על-ידי המנהיגים מנעו יישום עקרונות קיבוץ ביחס לבעיות ערי הפיתוח, בניגוד למשל ליישומם בפלמ"ח, יושמו עקרונות רכושניים שהמבקרים ייחסום בטעות למסורת יחסי קיבוץ/סביבתו.

ניוון ושקיעה עקב המשכיות-יתר של מנהיגות רדיקלית שהפכה שמרנית ואוליגרכית, היא תופעה נפוצה וידועה לסוציולוגים מזה מאה שנה, ונשיאי ארה"ב הראשון והשלישי, וושינגטון וג'פרסון, היו ערים לה לפני מאתיים שנה, סירבו לכהונה שלישית ויצרו את נורמת הגבלת הכהונה לשמונה שנים (Sobel, 1975). קשה להבין איך תופעה כה ידועה וכה נוגדת אתוס קיבוצי נעלמה מעיני החוקרים; נראה שהיה כאן שילוב מצמית של מסורת סוציולוגית של אי-חקירת מנהיגות, עם רתיעת החוקרים מהתנגשות עם מנהיגים רבי-כוח שמנעה חקירת ארגוניהם, עם הצלחה לצבור הון אקדמי בלי חקירת כמחצית מהשדה הקיבוצי ובלי



שימוש בידע אתנוגרפי שחשף אליטות קונפורמיסטיות וסימני אוליגרכיזציה, עם היסטוריות חסרות ידע סוציולוגי, ועם אתנוגרפיות שהחמיצו את הקונטקסט הראשי של הקיבוץ, הא"פים. כך הוחמץ שמבנה פדרטיבי עודד יצירת פתרונות חדשים שהתפשטו בקיבוצים על אף שמרנות המנהיגים, החדשנות איפשרה לקיבוצים להוביל את המאבק הלאומי ולהמשיך לצמוח, ובהמשך חילצתם ממשברי השמאלנות בלי כמעט התמוטטויות למרות המוני עזיבות עקב אכזבות הקונפורמיזם וכשלונות שמרנות המנהיגים. ההיחלצות מהמשברים יצרה למנהיגים הילת כריזמטיות, והבלבול בספרות המנהיגות יחד עם אי-חקירת הא"פים גררו איבחונם השגוי ככריזמטיים והחמצת הטרנספורמטיביות בתחילה והעיסקאותיות השמרנית בהמשך. התעלמות מגורם המנהיגות הכשילה גם את סטריז'ן (Stryjan, 1989) שמצא כי קואופרטיבים נכשלים ו/או הופכים לפירמות רכושניות עם גידולם והצלחתם הכלכלית בשל ניוון החדשנות היצירתית החיונית לקיום עקרונותיהם על אף גודלם. הוא טען שבקיבוץ נמנע ניוון כזה עקב מבנה פדרטיבי ששימר קוטן בתוך גודל ועודד חדשנות יצירתית (כנ"ל: Brumann, 2000), אולם כיון שלא חקר מנהיגות, החמיץ איך זו נעשתה שמרנית ואוליגרכית, בחרה בקונפורמיזם בא"פים והסוותה אותו בשמאלנות, טיפחה נאמנים שמרניים שדיכאו חדשנות יצירתית בקיבוצים ובא"פים עד שזו נעלמה ועקב כך אפסו גם עקרונות קיבוץ. האנתרופולוגים שחשפו היווצרות אוליגרכיות מקומיות שמרניות ו/או קונפורמיסטיות והשתלטותן על קיבוציהן, החמיצו את הקונטקסט של א"פים קונפורמיסטיים, ראשיהם האוטוקרטיים וחסותם שטיפחה אוליגרכיות אלו ודיכאה מנהלים יוצרי פתרונות מקדמי האתוס הרדיקלי. הם אף ראו בקיבוצים תופעות קונפורמיסטיות נוספות שסתרו אתוס קיבוצי כגון רכבים "צמודים" בלעדיים לעסקנים, אך הן לא נחקרו עד מחקרי, לא זוהתה הלגיטימציה שזה נתן למנהלים מקומיים לנהוג כך, ולא נחשפו תופעות אוליגרכיות כקידום לעסקנות לפי נאמנות אישית לראשי א"פים (Shapira, 2001). כך הוחמץ הניגוד בין השיח הרדיקלי הקיבוצי לפרקטיקות הקונפורמיסטיות, רוב האחרונות לא נחשפו ולא הוסברו, ונותר עלום מאמץ הסוואתן על-ידי השיח השמאלני.

כמקובל במדע המדינה ביילין (1984) היה ער לגורם המנהיגות ובעזרת תיאוריית האוליגרכיזציה הסביר דיכוי חדשנות בקבוצת מנהיגי קבה"א צעירים. אולם ההיסטוריונים שהיו ערים לגורם זה וחשפו מנהיגים שמרנים, אוטוקרטיים, מדכאי אופוזיציות ומתחרים, לא למדו מעבודתו, לא מספרויות תנועות חברתיות, ארגונים גדולים ואליטות שליטות, ולא מאתנוגרפיות שחשפו אוליגרכיה וקונפורמיזם בתעשייה ובא"פים, וכשספרות המנהיגות הוסיפה לבלבול, הם חסרו תיאוריה טובה וכשלו בהסבר המנהיגים. חשיפת רבות מהפרקטיקות הקונפורמיסטיות לא הביאה לחשיפת והסבר תיזמון הופעתן, יוחסה למנהיגים כריזמטיות שהופיעה רק מאוחר, אומצו הסברי שמאלנות שוליים או שגויים שלא תאמו לתיזמונה ולרבים מפרטיה, נחשפו רק חלקית האינטרסים ששירתה, ולא הוסברה הדבקות בה אחרי 1956. התהליך האוליגרכי לא

זוהה, לא נקשר להכנסת פרקטיקות קונפורמיסטיות שתיזמון הכנסתן נותר עלום, ואף הוחמץ עצם המפנה לשמאלנות ותפקידו בהסוואתן. באין זיהוי של מפנה, הוא לא הוסבר בהיחלשות המנהיגים ולא זוהה שבמקביל למיעוט הצלחה בפוליטיקה הלאומית ולמאמצי ראשיה להחלישם, הם נחלשו בשל אובדן אמון משום יישום אתוס אנטי-קיבוצי בחלק גדול של השדה ובשל מחדליהם בפתרון בעיות-יסוד שלו.

המסקנה הכללית היא שמחקר המנהיגות חיוני ביותר להבנת חברות רדיקליות כמו הקיבוצית, אולם למנהיגים כוח רב להטות או לחסום "התפרצויות חקרניות יזומות" שחיוניות לחשיפת המציאות החברתית (ברגר, 1988 : 39). על החוקר לחשוך שבשל כוח המנהיגים לא נחשפה המציאות כראוי, שחוקרים לא פירשו נכון את מה שחשפו הן בשל פגמים כמו שהיו בחקר הקיבוץ והן בשל נאמני המנהיגים שהגנו על זכרם (כפי שלמשל נהגו נאמני בן-גוריון באיל כפכפי [1998] חוקרת מנהיגות פנחס לבון), ושעליו למצוא פתרונות איך לחשוף את המציאות. לאנתרופולוגיה יתרון בשל אופייה הלא-פורמלי שמקל לעקוף את מחסומי רבי-הכוח, אולם היא מתקשה בחקירת ראשי ארגונים גדולים, נוטה להחמצת השפעות הקונטקסט ולראיה א-היסטורית של תרבויות כך ששינוייהן מוחמצים ועימם גם אינטרסי מנהיגים ששירתו השינויים שהכניסו. לפיכך חיונית אינטגרציה עם סוציולוגיה ביקורתית שפחות סובלת מבעיות כאלה ועם מחקר היסטורי, משימה קשה בשל שוני רקע אקדמי ודרכי עבודה, וחיוני לחפש הסבר לתופעות ראשיות בעזרת תיאוריה טובה, לפי אמרת קורט לויין שאין דבר מעשי יותר במדע מתיאוריה כזו. אולם לא פעם זוהי תיאוריה של דיסציפלינה אחרת שעקב ניתוקו ממנה החוקר אינו מודע לה, לכן חיונית האינטגרציה בין דיסציפלינות וצריך חשיבה יצירתית על קידומה (Wallerstein, 2004).

ממצאי מתאפשרות הבנות חדשות של המאבקים המעצבים בתנועת העבודה, היישוב והמדינה, ועולות מחשבות מה היה קורה אם במקום שמאלנות היו המנהיגים מיישמים עקרונות קיבוץ בא"פים כהמלצת בובר וכנוהגי אנשי הקיבוץ בפלמ"ח ובגבעתי (דגן ויקיר, 1995). בחינת היסטוריה חלופית הפכה מקובלת בקרב היסטוריונים (Ferguson, 1997). יישום כזה היה מגביר את אמון החברים בהם ואז קמפיין האיחוד של ברל היה נתקע הן בשל האמון, והן כי הם ודאי היו מתנים איחוד בדמוקרטיזציה בהסתדרות ומפא"י, כמו בא"פים וכדרישת סיעה ב'. עמדת האופוזיציה במחנה הפועלי היתה מתחזקת וכוח בן-גוריון-ברל היה נפגע. עקב דמוקרטיית התנועות שהיתה ודאי כוללת הגבלת המשכיות מנהיגים, טבנקין ויערי היו מוחלפים מוקדם מספיק כדי שמחליפים שעלו בשל דמוקרטיה ידבקו בה בא"פים ובתעשייה ויאבקו עליה בהסתדרות ובמפא"י. אם חזן היה יורש את יערי, אז צירי הקבה"א לקונגרס הציוני בדצמבר 1946 היו דבקים בבריתם הוותיקה עם וייצמן, הוא לא היה מודח מראשות התנועה הציונית ובן-גוריון לא היה יורשו (צחור, 1997 : 172-175). אך גם אם היה יורשו בהמשך, בשל דמוקרטיה במפא"י ובהסתדרות הוא היה מספיק תלוי באלה מתומכיו שרצו לקיים את הבטחת מגילת העצמאות לחוקק חוקה, כדי שבסיוע מנהיגי קיבוץ שעלו

בשל דמוקרטיה ומנהיגים ליברליים הוא (או יורשו) היה מחוקק חוקה דמוקרטית מגבילת אוליגרכיה, מכשלת הפוליטיקה בישראל (עציוני-הלוי, 1993; שפירא, 1984, 1989, 1993). די בכך כדי להראות שלולא בחירת המנהיגים בשמאלנות, היסטוריית היישוב והמדינה היתה שונה מאד.

## מקורות

- אבנרי, אריה ל. (1985). **מולוט עד טאורוס**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- אדר, בנקו (1975). מכונית צמודה – צרכים ותשוקות. **השבוע בקיבוץ הארצי**, 3 ו-10 בינואר.
- אהרוני, אריה (2000). **מיומנו של מועמד לבגידה**. תל אביב: ספרית פועלים.
- אסף, יוסי (1987). **הסכסוך הפוליטי בקיבוץ המאוחד 1939-1951**. עבודת דוקטורט, אוניברסיטת תל אביב.
- ארגמן, דוד (1997). **האסיפה הכללית בקיבוץ**. גבעת-חביבה: יד-יערי.
- בובר, מרטיין (1983[1945]). **נתיבות באוטופיה**. תל אביב: עם עובד.
- ביילין, יוסי (1984). **בנים בצל אבותם**. תל אביב: רביבים.
- בן-אברם, ברוך (1976). **חבר הקבוצות**. תל אביב: עם עובד.
- בן-אליעזר, אורי (1999). "האם מתהווה חברה אזרחית בישראל? פוליטיקה וזהות בעמותות החדשות". **סוציולוגיה ישראלית** (1), 51-97.
- בן-חורין, צבי (1984). **התפוררות קבוצות מייסדים בתנועה הקיבוצית: תהליכים וגורמים**. עבודת דוקטורט, אוניברסיטת בר-אילן, רמת גן.
- בן-רפאל, אליעזר (1996). **מהפכה לא טוטלית**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- ברגר, פיטר ל. (1988). **הזמנה לפגישה (עם הסוציולוגיה)**. תל אביב: עם עובד.
- ברום, אברהם (1986). **תמיזד שנוי במחלוקת**. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- גבירץ, יעל (2003). **ילד לא רצוי**. תל אביב: משכל.
- גורדון, ניב (2005). זכויות אדם ומרחב חברתי: כוחה של האגודה לזכויות האזרח בישראל. **סוציולוגיה ישראלית** ז'1, 23-44.
- גורן, יעקב (1992). **ישראל בר-יהודה**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- דגן, שאול ויקיר, אליהו (1995). **שמעון אבידן גבעתי**. גבעת-חביבה: יד-יערי.
- דה מלאך, דניאל (2002). **שליטה בתנועה: ההיסטוריה הניהולית של הקיבוץ המאוחד 1940-1980**. עבודת דוקטורט, אוניברסיטת תל אביב.
- דניאל, אברהם (1975). **התנועה הקיבוצית ובעיית העבודה השכירה** (משוכפל).
- הלמן, שרה, ורפפורט, תמר (1997). 'אלה נשים אשכנזיות, לבד, זונות של ערבים, לא מאמינות באלוהים, ולא אוהבות את ארץ-ישראל': נשים בשחור' ואתגור הסדר החברתי. **תיאוריה וביקורת** 10 (קיץ), 175-192.
- הלמן, אמיר (1987). התפתחותם של מנהלים 'מקצועיים' בקיבוץ. **רבעון לכלכלה** 33 (131), 1031-1038.

- וילן, יעקב (1993). **הדרך לנגבה**. תל אביב: אופיר.
- זית, דוד (1993). **חלוצים במבוכ הפוליטי**. ירושלים: יד יצחק בן-צבי.
- זית, דוד (2005). **החולם והמגשים**. גבעת חביבה: יד-יערי.
- זנד, שלמה (2000). **האינטלקטואל, האמת והכוח**. תל אביב: עם עובד.
- זק, יעקב (1999). **רעיון וכסף – רוח וחומר**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- זרטל, משה (1980). **קן נעורים**. תל אביב: ספרית פועלים.
- חזן, יעקב (1934). לעמדתנו בתנועת הפועלים הבינלאומית. בתוך: גוטהלף, יהודה, וכהן, אברהם (עורכים): **ספר השומרים** (433-446). וארשה: השומר הצעיר.
- חלמיש, אביבה (2002). מנהיג מחפש ציבור; דרכו של מאיר יערי להנהגת השומר-הצעיר 1918-1927. **עיונים בתקומת ישראל** 12, 99-121.
- חרמש, שי (1975). **השפעת הסביבה, המפעל והעובדים על מבנה ועד העובדים ונושאי טיפולו**. עבודת מ.א., בי"ס למינהל עסקים, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- טופל, מנחם (1979). **'...לבנות ולהיבנות בה': אליטת כוח בחברה שוויונית**. עבודת מ.א., החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל אביב.
- טופל, מנחם (2005). **המנהלים החדשים**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- טלמון, יונינה (1970). **יחיד וחברה בקיבוץ**. ירושלים: מאגנס.
- יזהר, אורי (2005). **בין חזון לשלטון**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- יער, אפרים, בן-רפאל, אליעזר, וסוקר, זאב (1994). **הקיבוץ והחברה הישראלית**. יחידה 11, קורס "החברה הקיבוצית – שינוי והמשכיות". תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- כהן, מולה (2000). **לתת ולקבל**. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- כהן, ראובן (1978). **חברת היחידים**. עבודת גמר, הקורס הדו-שנתי, מרכז סמינריוני אפעל.
- כנרי, ברוך (1989). **לשאת את עמם**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- כנרי, ברוך (2003). **טבנקין בארץ ישראל**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- כספי, דן, ולימור, יחיאל (1992). **המתווכים: אמצעי התקשורת בישראל 1948-1990**. תל אביב: עם עובד.
- כפכפי, איל (1988). דפוסי מנהיגות בקיבוץ הארצי כפי שנחשפו ב'פרשת פראג'. **מאסף לחקר תנועת העבודה והסוציאליזם** 18 (יוני), 25-36.
- כפכפי, איל (1992). **אמת או אמונה**. ירושלים: יד יצחק בן-צבי.
- כפכפי, איל (1998). **לבון - אנטי-משיח**. תל אביב: עם עובד.
- לוינתן, אורי (1975). תיעוש וערכי-חיים קיבוציים – ניגוד או השלמה? **הקיבוץ** 2, 11-27.
- לנדסהוט, זיגפריד (2000[1944]). **הקבוצה**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- מרקס, עמנואל (1985). המחקר האנתרופולוגי-חברתי והכרת החברה הערבית. בתוך: הראבן, אלוף (עורך), **להכיר עמים קרובים** (137-152). ירושלים: מוסד ון-ליר.

- סמוחה, סמי (1996). חלק מהפתרון או חלק מהבעיה: ביטחון המדינה והמיעוט הערבי. בתוך: נויברגר, בנימין, ובן-עמי, אילן (עורכים), **דמוקרטיה וביטחון לאומי בישראל** (1993-493). תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- עובד, יעקב (1986). **מאתיים שנות קומונה בארצות-הברית**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- עציוני-הלוי, חווה (1993). **קשר האליטות והדמוקרטיה בישראל**. תל אביב: ספרית פועלים.
- פארי, יגאל (1977). אנחנו מגדלים דור של מנהלים. **השבוע בקיבוץ הארצי**, 19 לאוגוסט.
- פדידה, מיכאל (1972). **הדינמיקה של קריירות פעילים בקיבוץ צעיר**. עבודת מ.א., החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל אביב.
- פורת, דינה (2000). **מעבר לגשמי**. תל אביב: עם עובד.
- צבר-בן יהושע, נעמה (1996). **L.A. קיבוץ**. תל אביב: עם עובד.
- צור, אלי (1998). **נופי האשליה**. קריית שדה-בוקר: המרכז למורשת בן-גוריון.
- צור, זאב (1981). **מגנזי הארכיון** [של הקבה"מ]. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- צחור, זאב (1997). **חזן - תנועת חיים**. ירושלים: יד יצחק בן-צבי.
- קינן, עפרה (1989). **'בצלמנו כדמותנו': השומר הצעיר והעליה ההמונית**. עבודת מ.א., החוג להיסטוריה של עם ישראל, אוניברסיטת תל אביב.
- קציר, חנה (1999). **שרשרת זהב**. דליה: מערכת.
- קרטל, גדעון מ. (1971). **גימל-רייש דינאמיקה של קהילה קבוצתית במעבר מהדגש חקלאי להדגש תעשייתי**. כתב-יד, אוניברסיטת תל אביב (פורסם כספר ב-1974: **ריבוד מול שוויון בקיבוץ**. תל אביב: צ'ריקובר).
- קרטל, גדעון מ. (1983). **...לכל אחד לפי צרכיו**. תל אביב: צ'ריקובר.
- קרטל, גדעון מ. (2000). מבוא. בתוך: לנדסהוט, זיגפריד (1944[2000]). **הקבוצה** (1-33). רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- קשת, שולמית (1995). **מחותרת רוחנית: תחילתו של הרומן הקיבוצי**. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- רוזוליו, דניאל (1975). **המבנה האיזורי בתנועה הקיבוצית: היבטים סוציולוגיים**. תל אביב: עם עובד.
- רוזוליו, דניאל (1999). **השיטה והמשבר**. תל אביב: עם עובד.
- רוזנר, מנחם (1992). **העבודה בקיבוץ**. יחידה 3, קורס "החברה הקיבוצית – שינוי והמשכיות". תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- רון, יעקב (1978). האידאולוגיה הקיבוצית – הלכה ומציאות. **הדים** 43 (108), 170-189.
- שטרית, סמי ש. (2004). **המאבק המזרחי בישראל**. תל אביב: עם עובד.
- שור, חיים (2001). **אני מוריד אותו מהשמיים**. תל אביב: משרד הביטחון ההוצאה לאור.
- שלם, אלדד (2000). **הון ציבורי לארגון שיתופי**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- שם טוב, ויקטור (1997). **אחד מהם**. דליה: מערכת.
- שפירא, יונתן (1977). **הדמוקרטיה בישראל**. רמת-גן: מסדה.
- שפירא, יונתן (1984). **עילית ללא ממשיכים**. תל אביב: ספרית פועלים.
- שפירא, יונתן (1989). **לשלטון בחרתנו**. תל אביב: עם עובד.

- שפירא, יונתן (1993). המקורות ההיסטוריים של הדמוקרטיה הישראלית: מפא"י כמפלגה דומיננטית. בתוך: רם, אורי (עורך), *החברה הישראלית: היבטים ביקורתיים* (40-53). תל אביב: ברירות.
- שפירא, ראובן (1974). "מ"מורד אור" לחבר מפ"ם: אברהם שלונסקי 1935-1948. עבודת סמינר, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל אביב.
- שפירא, ראובן (1978). *הדינמיקה של פעילות חברי קיבוצים במפעלי ארגון אזורי בין-קיבוצי*. עבודת מ.א., החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל אביב.
- שפירא, ראובן (1978/9). אוטונומיה של טכנוסטרוקטורה: אירוע של ארגון אזורי בין-קיבוצי. *הקיבוץ* 6-7, 276-302.
- שפירא, ראובן (1979). *עבודת חברות במפעלי התעשייה הקיבוצית*. תל אביב: איגוד התעשייה הקיבוצית.
- שפירא, ראובן (1980). *קליטת בעלי ידע בתעשייה הקיבוצית*. תל אביב: איגוד התעשייה הקיבוצית.
- שפירא, ראובן (1986). המפעלים האזוריים - האכזבה הכפולה. *רבעון לכלכלה* 33 (130), 772-777.
- שפירא, ראובן (1987). *אנטומיה של חולי ניהולי*. תל אביב: עם עובד.
- שפירא, ראובן (1990). רוטציה אוטומטית ושמרנות ארגונית בקיבוץ. *מגמות* ליב (4), 522-536.
- שפירא, ראובן (1992). *אליטות שסועות, קונפליקטים וכשל בהתחדשות קיבוץ*. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- שפירא, ראובן (1999). ריבוד בחברה הקיבוצית: עיוורון סוציולוגי. *תיאוריה וביקורת* 15 (חורף), 135-146.
- שפר, יוסף ופוגל-ביז'ואי, סלביה (1992). *המשפחה בקיבוץ*. יחידה 6, קורס "החברה הקיבוצית – שינוי והמשכיות". תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- ששון-לוי, אורנה (1995). *מודעות של מהפכנים – זהות של קונפורמיים: תנועת המחאה "השנה ה-21"*. מרכז שייך, האוניברסיטה העברית בירושלים.
- Ansell, Christopher K. & Fish, Steven M. (1999). The art of being indispensable. *Comparative Political Studies*, 32(2), 283-312.
- Barbuto, John E., Jr. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 689-697.
- Barkai, Haim (1977). *Growth Patterns of the Kibbutz Economy*. Amsterdam: North-Holland.
- Beyer, Janice M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.
- Bourdieu, Pierre (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, Pierre (1984). *Distinction*. London: Routledge.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Brumann, Christoph (2000). The dominance of one and its perils: Charismatic leadership and branch structures in utopian communes. *Journal of Anthropological Research*, 56(4), 425-451.
- Darr, Asaf, & Lewin, Alisa (2001). Democratic justice regimes in work organizations: The case of Israeli taxi cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 22(3), 383-405.

- Della Porta, Donatella, & Diani, Mario (1999). *Social Movements*. Oxford: Blackwell.
- Dore, Ronald (1973). *British Factory - Japanese Factory*. Berkeley (CA): University of California Press.
- Ferguson, Neil (Ed.) (1997). *Virtual History: Alternatives and Counterfactuals*. London: Picador.
- Fox, Alan (1974). *Beyond Contract*. London: Faber.
- Freeman, Jo (1974). The tyranny of structurelessness. In: Jaquette, Jane L. (ed.), *Women in Politics* (202-214). New York: Wiley.
- Graham, Jill W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
- Hambrick, Donald C. & Fukutomi, Gregory D. S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.
- Heller, Frank, Pusic, Eugene, Strauss, George, & Wilpert, Bernhard (1998). *Organizational Participation*. Oxford: Oxford University Press.
- Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Hirschman, Albert O. (1995). *A Propensity to Self-Subversion*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Hughes, Everett C. (1958). *Man and Their Work*. Glenco (IL): Free Press.
- Kasmir, Sharryn (1996). *The Myth of Mondragon*. Albany (NY): SUNY Press.
- Kets De Vries, Manfred F. R. (1993). *Leaders, Fools and Impostors*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Krausz, Ernest (ed.) (1983). *The Sociology of Kibbutz*. New Brunswick (NJ): Transaction.
- Lenski, Gerhard (1966). *Power and Privilege*. New York: Free Press.
- Lafferty, William M., & Eliezer Rosenstein (eds.) (1993). *International Handbook of Participation in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Leviatan, Uriel, Oliver, Hugh, & Quarter, Jack (eds.) (1998). *Crisis in the Israeli Kibbutz*. Westport (CN): Praeger.
- Michels, Robert (1959). *Political Parties*. New York: Dover.
- Near, Henry (1992-1997). *The Kibbutz Movement: A History*. Vol. I - New York: Oxford University Press. Vol. II – London: Littman Library.
- Niman, Michael I. (1997). *People of the Rainbow*. Knoxville (TN): University of Tennessee Press.
- Niv, Amitai, & Bar-On, Dan (1992). *The Dilemma of Size From a System Learning Perspective: The Case of the Kibbutz*. Greenwich (CN): JAI Press.
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z*. Reading (MA): Addison-Wesley.

- Rayman, Paula (1981). *Kibbutz Community and Nation Building*. Princeton (NJ): Princeton University Press.
- Rochon, Thomas R. (1998). *Culture Moves*. Princeton (NJ): Princeton University Press.
- Rosenfeld, Eva (1951). Social stratification in a 'classless' society. *American Sociological Review* 16(6): 766-774.
- Saxenian, AnnaLee (1994). *Regional Advantage*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Scharfstein, Ben-Ami (1995). *Amoral Politics*. Albany (NY): SUNY Press.
- Semler, Ricardo (1993). *Maverick*. New York: Warner.
- Sergiovanni, Thomas J. (1992). *Moral Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shapira, Reuven (1995a). The voluntary resignation of outsider managers: Interkibbutz rotation and Michels's 'Iron Law'. *Israel Social Science Research*, 10(1), 59-84.
- Shapira, Reuven (1995b). 'Fresh Blood' innovation and the dilemma of personal involvement. *Creativity and Innovation Management*, 4(2), 86-99.
- Shapira, Reuven (2001). Communal decline: The vanishing of high-moral, servant leaders and the decay of democratic, high-trust kibbutz cultures. *Sociological Inquiry*, 71(1), 13-38.
- Shapira, Reuven (2005). Academic capital or scientific progress? A critique of studies of kibbutz stratification. *Journal of Anthropological Research*, 61(3), 357-380.
- Shapira, Reuven (2008). *Transforming Kibbutz Research*. Cleveland: New World Publishing.
- Shepher, Israel (1980). The boundaries of kibbutz. In: Marx, Emanuel (ed.) *A Composite Portrait of Israel* (137-177). London: Academic.
- Sobel, Lester A. (ed.) (1975). *Presidential Succession*. New York: Facts on File.
- Spiro, Melford E. (1955). *Kibbutz: Venture in Utopia*. Cambridge: Harvard University Press.
- Spiro, Melford E. (1983). Introduction: Thirty years of kibbutz research. In: Krausz, Ernest (ed.), *The Sociology of Kibbutz* (1-6). New Brunswick (NJ): Transaction.
- Stryjan, Yohanan (1989). *Impossible Organizations*. New York: Greenwood.
- Tilly, Charles, & Tarrow, Sidney (2007). *Contentious Politics*. Boulder (CO): Paradigm.
- Tucker, Richard H. (1970). The theory of charismatic leadership. In: Rustow, Dunkwart A. (ed.), *Philosophers and Kings* (69-94). New York: Braziller.
- Vancil, Richard F. (1987). *Passing the Baton*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wallerstein, Imanuel (2004). *The Uncertainties of Knowledge*. Philadelphia: Temple University Press.
- Wolf, Eric R. (1999). *Envisioning Power*. Berkeley (CA): University of California press.