

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

בקיבוצים

ראובן שפירא

סוציולוגי הקיבוץ **התעלמו מגורם המנהיגות**, ואילו
ההיסטוריונים שעסקו בו **לא נעזרו בידע סוציולוגי** כדי
להסביר שתי תופעות **שסתרו בעליל עקרונות קיבוץ**:
1. **המשכיות שנות-יובל של מנהיגיו הראשיים.**

2. **הערצה שמאלנית של הדיקטטורה הסובייטית.**

מחקרי מצא שהשמאלנות היתה **אסטרטגיית הישרדות**

של מנהיגים שהצליחו במנהיגות טרנספורמטיבית
(Transformational), אך נחלשו כשאחרי עשור החלו

נעשים **שמרניים ואוליגרכיים**, והשתמטו **מפתרון בעיות**

ההצלחה וגידול הקיבוצים שחייבו חדשנות יצירתית.

השמאלנות עוררה התנגדות רבה, לכן **לקח 11 שנה** (1937-1948) **עד שהושלטה** בקיבוץ המאוחד (קבה"מ) ובקיבוץ הארצי (קבה"א), שכללו 80% מהקיבוצים, והיא גרמה **משברים קשים מ-1948 עד 1954**. אז המנהיגים חשו **לממשלה שמדיניותה נגדה עקרונות קיבוץ**, אבל לא זה אלא חדשנות יצירתית של דרגי-ביניים חילצה את הקיבוצים מהמשברים למרות שמרנות המנהיגים, אבל נוצר **למנהיגים דימוי של מושיעים וכך שרדו**. בספרות הוסברה המשכיותם הרבה בכריזמטיות אולם חקר מנהיגותם סתר זאת: **שמרנות אוליגרכית ופרקטיקות רכושניות כגון אוטוקרטיה ומירכוז ארגוני-הפדרציה (להלן: א"פים) שהוסוו על-ידי הדימוי הרדיקלי של השמאלנות איפשרו את המשכיותם הרבה**.

איך זה לא נחשף עד היום?

משום שלא-חקירת המנהיגות נלוותה **אי-חקירת** מנגנוני התנועות שבראשם עמדו המנהיגים ולא שאר הא"פים הבין-קיבוציים והכלל-התיישבותיים (כגון תנובה) **בניהול אלפי עסקנים** חברי קיבוץ שהעסיקו כמעט שתי רבבות שכירים בניגוד לעקרונות הקיבוץ.

מדוע הא"פים לא נחקרו?

משום שחקירתם היתה חושפת **סקטור קונפורמיסטי** רכושני, **לא-שוויוני ולא-דמוקרטי**, בו צברו עסקני התנועות הון תרבותי וסמלי וניכסו יתרונות כוח וחומר והיה נפגע דימוי הקיבוץ השוויוני והדמוקרטי הרדיקלי. לעומת מאות חוקרים וכ-5000 פרסומים על הקיבוצים, רק **חמישה חקרו א"פים** ופרסמו 10 פרסומים.

כבר ב-1945 בובר ביקר את **אי-יישום עקרונות הקיבוץ בא"פים**, אבל הבאים אחריו נמנעו מביקורת **והתעלמו מהא"פים בעקבות קטילת ספרו הביקורתי של לנדסהוט (1944) על-ידי מנהיגי הקיבוצים והשכחתו.**

גידול הקבה"מ והקבה"א היה פנומנלי, מ-1300 נפש ב-8 קיבוצים עניים וגירעוניים ב-1927, לכ-19.000 נפש ב-53 קיבוצים גדולים מבוססים ורווחיים ב-1939. כל "תנועה" צמחה לעשרות עסקנים, נציגויות בהנהלות ההסתדרות והסוכנות, ארגוני-בת משגשגים, שותפות בא"פים בין-תנועתיים, ועשרות שליחים בחו"ל להדרכת נוער ואף לעלייתו הבלתי-לגלית.

בתנ"ך נאמר "וישמן ישורון ויבעט" והמחקר חשף מזמן שהצלחה הופכת את המנהיגים לשמרנים אוליגרכיים.

”חוק הברזל של האוליגרכיה” (מיכלס 1911):

ארגון דמוקרטי מצליח נעשה **גדול ואוליגרכי**; בשל **תלות במומחיות המנהיג** הוא ממשיך למרות שהוא נעשה **שמרן ריכוזי ואוטוקרטי**, **מעקר דמוקרטיה** על-ידי קבלת החלטות חשובות בסגל הכולל רק **נאמניו**, אלה זוכים **בפריבילגיות שמסמלות עליונות ומגבירות את כוחו**, וכוח זה **משחיתו** (הלורד אשטון): נעשה נרקסיסטי (“הארגון זה אני”), **מסיט את מטרות לחיזוק כוחו**, מעמדו ומניעת החלפתו. כיון שקידם ותיגמל רק שמרנים **ודיכא ביקורתיים וחדשנים** שלרוב עזבו, גם אם ינסה לפתור בעיות המצריכות חדשנות, **הסגל השמרני יכשילו** ולכן הוא **שוב אינו מנהיג** אלא “מכבה שריפות”.

מחקר חברות קומונליות אישש:

האוליגרכיזציה היתה גורם קריטי; כשהן הצליחו וגדלו מאד לרוב המנהיג המצליח המשיך, שלטונו הפך **ריכוזי**, **שמרני**, **אוטוקרטי ואוליגרכי**, וזה גרם **לניוון ושקיעתן**; רק כשהיה להן **מבנה פדרטיבי שעודד חדשנות** למרות שמרנות המנהיג, הן **שגשו לאורך זמן** (Brummann, 2000).

מחקר תנועות חברתיות מצא:

מנהיגות **אוטוקרטית וריכוזית הכשילה תנועות רדיקליות** גם בלי המשכיות רבה, משום הסתירה בין **הפרקטיקות הקונפורמיסטיות שלה לבין השיח הרדיקלי**, **הדמוקרטי והשוויוני שלהן** (ששון-לוי, 1995; Freeman, 1974).

אוטוקרטיה ומירכוז הופיעו מוקדם; תחילה כמה פעמים בשנה כונסו מועצות נבחרים הקיבוצים וקיבלו את כל ההחלטות, אך מ-1933 **גדלו מרווחיהן לשנה** ויותר, והכוח עבר לגופים לא נבחרים, **מרכזי התנועות שהרכיבו ועדות של המנהיגים ונאמניהם**, ההרכבים אושרו כמקשה אחת ("אנ-בלוק") בוועידות של צירי הקיבוצים **שבכך נוטרלו מקביעת ההרכב**, ואת מועד הוועידות ונושאי דיון קבעו המנהיגים.

כבר ב-1935 סגניו של טבנקין מנהיג הקב"מ **ביקרוהו על המירכוז ועיקור הדמוקרטיה**, בוועידת יגור ב-1936 הם האשימוהו ב"**מאויים טוטאליטאריים**" וב"**סלקציה של פעילי-ציבור**" לפי נאמנות אישית אליו, וביקרוהו על **חוסר רוטציה של העסקנים נאמניו**.

כפי שמנבא "חוק הברזל" דוכאו ביקורתיים וחדשנים

אליעזר ליבנשטיין וגרשון אוסטרובסקי היו ממייסדי הקב"מ **מ ראשי משלחותיו לגרמניה ופולין**. בחוזרם ב-1935 ביקרו את טבנקין כאמור לעיל, ואז במקום לקדמם בשל הצלחותיהם בחו"ל **שהכפילו את הקב"מ תוך שנתיים, הם הוחזרו לשורה בעין חרוד ונדחקו לעזוב**. בקב"מ א החדשן מרדכי שנהבי בלט ביוזמותיו מ-1920: הקים קואופרטיב של עולי השומר הצעיר ממנו צמח **קיבוצם הראשון, חידש את השומר הצעיר בפולין, יזם וגייס כסף ליער משמר העמק, כנ"ל מוסד משמר העמק, הציל רכוש יהודי מאירופה, הקים מפעלי תעשייה, ועוד**. יוקרתו איימה על מנהיגות יערי, הוא **דוכא על-ידי נישולו מיוזמה חשובה, ואז פנה להקמת יד ושם ב-1942**.

בהתאם ל"חוק הברזל" חידושי המנהיגים תמו

חידוש טבנקין האחרון ב-1942: **הפלמ"ח כצבא עובד בקיבוצים** שמימנו את רוב אחזקתו, הסתירוהו על נשקו ומפעלי התחמושת והנשק, ואיישוהו בחבריהם ובוגרי תנועות הנוער שלהם.

אחרון חידושי יערי-חזן ב-1939: **ברית עם קבוצת סופרים רדיקלים תל אביבית בראשות שלונסקי**, שבשל פילוג קבוצת הסופרים "טורים" וסגירת בטאונה, חסרו במה ליצירותיהם ופרנסה. בתור מבקרי הממסד הספרותי הביאליקאי בחסות מפא"י, הקבה"א כרת עימם ברית אופוזיציונרים, העסיקם בבטאוניו ובהוצאת ספריו, ופרסמם למרות ששללו מרכסיזם ושמאלנות, סימן ברור לשלילת הערצת ברה"מ באותה עת.

לפי "חוק הברזל" נאמני המנהיגים זכו בפריבילגיות

בשנות ה-20-30 רק נציגי התנועות בסוכנות ובארגוני ההסתדרות קיבלו דמי קיום בעיר, חסכו **וקנו אביזרי-בית שלא היו בקיבוצים**; עסקני התנועות תוגמלו רק במעמד, כוח, יוקרה וסיפוק מהישגים. אולם בסוף שנות ה-30 הועברו מרכזי התנועות מקיבוצי המנהיגים לתל-אביב, ובשנות ה-40 גם **עסקניהם זכו בדמי קיום וקנו אביזרים כנ"ל**. למנהיגים ניקנו **רכבים לשימוש הבלעדי**, לבכירים רכבים משותפים אך בלעדיים גם כן, **לחברי קיבוציהם לא ניתנו**, ולזוטרים היו הסעות בטנדרים. לעסקנים נשכרו **דירות בתל אביב לפי מעמדם בהיררכיה**, פרטיות לבכירים ולזוטרים ארבעה-חמישה בדירה.

במקביל רבו הבעיות בקיבוצים עקב ההצלחות וריבוי

פרקטיקות קונפורמיסטיות שהחדירו הא"פים

דמוקרטיה בעייתית בקיבוץ הגדול – מיעוט משתתפי

אסיפת הקיבוץ ומצביעים בה, ערעורים ודיונים חוזרים רבים, זלזול בהחלטות והפרתן, והשתלטות עסקנים.

תיעוש קונפורמיסטי – במפעלים שהוקמו מ-1940 רבו

שכירים וניהול אוטוקרטי התנגש בדמוקרטיה הקיבוצית.

א"פים קונפורמיסטיים – א"פים חדשים מוקמו בערים

עם נורמות רכושניות: אוטוקרטיה, פריבילגיות, וכו'.

אי-שוויון חומרי – השגשוג גרר אי-שוויון, וגם חיקוי

פרקטיקות העסקנים על-ידי בעלי-היכולת הפר שוויון.

קיבוצים מפוצלים – בעיות קשות בין קבוצה גברית

שהתיישבה בספר לשאר הקיבוץ במחנה זמני במושבה.

אולם הקיבוצים המשיכו לצמוח ושילשו את אוכלוסייתם בשנות ה-40' עקב הצטרפות רבים בשל הובלת מאבק היישוב בערבים ובבריטים ועקב הצלחה כלכלית הודות למבנה הפדרטיבי שעודד חדשנות, משך מצטרפים ובלם עזיבות.

אולם האמון במנהיגים נפגע מהקונפורמיזם, מאי-פתרון הבעיות, מדיכוי הביקורתיים ואי-עידוד חדשנים שניסו לפותרן. רבים מאד עזבו בשל כך, אך הנושא כמעט לא נחקר בשל חשש החוקרים מלחשוף את אובדן האמון במנהיגים ומדיניותם כגורם עזיבות ראשי. הן בשל האמון שנפגע והן עקב סיבות פוליטיות שאין לי זמן כדי להסבירן, מנהיגות טבנקין הועמדה בסימן שאלה ב-1936 ושל יערי ב-1938; זמן קצר אחר כך החל כל מנהיג בדחיפת תנועתו שמאלה.

טבנקין החל בהערצת ברה"מ בימי משפטי הראווה ורצח ראשי המפלגה והצבא אף שרוב סגניו התנגדו והקבה"א תבע הקמת ועדה בינלאומית לחקירתם, והשמאלת יערי החלה בתמיכה בהסכם ריבנטרוף-מולוטוב הציני; גם זה עורר התנגדות רבה, כולל של חזן בן-זוגו, וגרר ויכוח רב-חודשים עד שאושר במרכז של הקבה"א.

המפנה עורר התנגדות רבה הן משום שעד אז מעריצי ברה"מ דוכאו וסולקו מהתנועות, והן בשל העיתוי, כאשר הסטליניזם נחשף כאנטי-תיזה לדמוקרטיה הקיבוצית, והמנהיגים הגדירו את ברה"מ כאימפריאליסטית (טבנקין) ומאקיאבליסטית (יערי).

העיתוי מפריך את הסבר ההיסטוריונים שהמנהיגים נסחפו בזוהר נצחון סטלינגרד שהיה רק ב-1943, כלומר 4-6 שנים אחרי תחילת המפנה.

שמאלנות כפתרון לקיום מנהיגות שאיבדה אמון

הערצת משטר ריכוזי ואוטוקרטי שראשו ההמשכי שולט באמצעי הכפייה ובתקשורת, יצרה **לגיטימציה למנהיגים לנהוג כנ"ל תוך צמצום הניגוד לדמוקרטיה: התנועות מורכזו אך הקיבוצים נותרו אוטונומיים**, הדמוקרטיה עוקרה אך **לא בוטלה**, **בהמשכיות זכו הבכירים כשאלפי עסקנים ומנהלי קיבוצים עשו רוטציה ששימרה דימוי שוויוני-דמוקרטי, וצינזור התקשורת הוגבל.**

השיח המהפכני תאם **להתמחות המנהיגים בכתיבה ונאומים**, הסווה את שמרנותם **בדימוי רדיקלי וגימד את משמעות הקונפורמיזם, חסך להם מאמצי קידום שוויון ודמוקרטיה בא"פים שאם היו נכשלים תדמיתם היתה נפגעת**, בעוד שלהפך היו **מעלים מתחרים פוטנציאליים.**

שלישית, **התדמית הרדיקלית משכה נוער לקיבוצים** שצמחו והוסיפו למנהיגים כוח ויוקרה.

רביעית, הסדר הקוסמי השמאלני עשה את **עליונות המנהיגים בלתי-תלויה במעשיהם ומחדליהם**, כבמקרי המשטרים הקיצוניים שחקר וולף (- Wolf, 1999 *Envisioning Power*). בסדר קוסמי זה סטלין היה "שמש העמים", ברה"מ מוקד הסוציאליזם ושיאו, והקומוניזם שלה היה טעם הקיבוץ ולא חלוציותו; **הישגי הקיבוצים נעשו משניים**, הבעיות 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).

המנהיגים הפכו למעין-אדמו"רים שפטורים

מלהיבחר, ובהתאמה לספרות נעשו נרקיסיסטיים:

כשיוסקה רבינוביץ' **חלק על טבנקין** ופרש מעסקנות בקבה"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!'**"

כשמנהיגות יערי הותקפה הוא הכריז: "אני מאיר -

מפ"ם. אני השומר הצעיר. אני המבטא את דרכו ההיסטורית של השומר הצעיר."

חזן טען שהוא יערי מבטאים "את רצונה הכמוס;

המודע והבלתי-מודע של התנועה."

השמאלנות היתה אמצעי הישרדות מנהיגותי לפי **היתרון**
שהעניק מעמד המעין-אדמו"רים: שילוח תפקידי-ביצוע
בהם אפשר להיכשל ולהפסיד **יוקרה** לסגניהם, כגון לכהן
כשרי ממשלה ולנהל מו"מ עם בן-גוריון על קואליציה. כך
יוקרתם לא נפגעה מכישלונות בלתי-נמנעים הכרוכים
בתפקידים כאלה.

השמאלנות היתה אמצעי הישרדות גם לפי **דבקותם**
בה אחרי 1956, כשחרושצ'וב חשף את מעללי סטלין
והדיכוי הברוטאלי של הדמוקרטיה בהונגריה חשף את
המשטר כדיקטטורה. **מנהיגים סוציאליסטיים בעולם**
התנערו מברה"מ, רק **טבנקין ויערי** מתחו מעט ביקורת
ודבקו בשיח "הסוציאליזם הסובייטי"; מי שכפר בשיח
זה דוכא ו/או עזב.

**עובדות נוספות שפורטו במאמר שהוגש לפרסום
תומכות בהסבר המפנה השמאלני כמאמץ חיזוק
מנהיגות שנחלשה והפסידה אמון עקב אי-תפקודה.**

המסקנה למקרה הנידון:

**גורם המנהיגות הוכח כקריטי להבנת הקיבוץ, כבשאר
חברות קומונליות ותנועות חברתיות רדיקליות.
הסוציולוגים שגו בהתעלמם ממנו, מהא"פים
ומהתוצאות השליליות של המשכיות המנהיגים הרבה,
ההיסטוריונים טעו בהסבר שינויי המנהיגות,
האנתרופולוגים שחשפו אוליגרכיות מקומיות ושליטתן
בקיבוציהן, החמיצו איך מנהיגים שמרנים אוטוקרטיים
טיפחו אוליגרכיות אלו, ואיך בסיוע שמאלנות המנהיגים
שרדו בתפקיד עוד עשרות שנים והמשיכו לטפחן.**

המסקנה הכללית:

מחקר המנהיגות חיוני להסבר חברות רדיקליות כמו הקיבוצית, אולם למנהיגים כוח להטות ולחסום אותו. על החוקר לחשוד שכוחם מנע חשיפת המציאות, ו/או שלא פורש נכון מה שנחשף בשל פגמים כמו שהיו במחקרי הקיבוץ, ושיש למצוא פתרונות איך לחשוף את המציאות. לאנתרופולוגיה יתרון בשל אופייה הלא-פורמלי שמקל לעקוף את מחסומי רבי-הכוח, אולם היא מתקשה בחקר התנהגותם. חשוב לה ליצור אינטגרציה עם סוציולוגיה ביקורתית שפחות סובלת מבעיות כאלה, ועם המחקר ההיסטורי, משימה קשה בשל שוני רקע אקדמי ודרכי עבודה. לפיכך חיונית החשיבה היצירתית על קידום אינטגרציה בין דיסציפלינות (Wallerstein – The Uncertainties of Knowledge, 2004).