

# האפשר להסביר תנועה רדיקלית בלא פיענוח שינויי מנהיגותה ומעורבותה בסביבתה? הישרדות מנהיגים והערצת ברה"מ בקיבוצים

ראובן שפירא

המכללה האקדמית הגליל המערבי

## תיאור ביוגרפי קצר

ד"ר שפירא הוא בן וחבר קיבוץ גן שמואל, ומילא בו ובמפעלו התעשייתי שורה ארוכה של תפקידי ניהול. כבוגר מדרשת רופין בניהול תעשייתי, עשה את שלושת תארייו האקדמיים באוניברסיטת תל אביב, חקר במכון לחקר הקיבוץ, הרצה ומילא תפקידי ניהול בשורת מוסדות אקדמיים, וכיום הוא מרצה בכיר בסוציולוגיה ואנתרופולוגיה במכללה האקדמית הגליל המערבי. פרסומיו כוללים שני ספרים, בעברית ואנגלית, ושורה של מאמרים בכתבי עת אקדמיים וכרכים ערוכים בעברית ואנגלית. תחומי מחקריו הם אנתרופולוגיה של קיבוץ וארגונים בין-קיבוציים, סוציולוגיה של ניהול, מנהיגות ואמון בארגונים, לימודי מיגדר ותנועות חברתיות. ד"ר שפירא נשוי, אב לארבעה וסב לשישה.

## תודות

תודתי נתונה לחיים שפרבר, עמנואל מרקס, גדעון מ. קרסל, נעמה קדם-חדד, עינת ליבל, סרגיי גורנוסטייב, הנרי ניר, גדעון קרסל, דניאל דה-מלאך, ניר רסיסי, אורי יזהר, יובל אשוש ומספר קוראים אנונימיים על הערותיהם המועילות לגרסאות קודמות של מאמר זה.

כתובת דואר: קיבוץ גן שמואל, ד.נ.חפר 38810 טל. 04-6320597 נייד 0542-209003 פקס.

04-6320327. דואר אלקטרוני: [SHAPI\\_RA@GAN.ORG.IL](mailto:SHAPI_RA@GAN.ORG.IL) אתר:

<http://www.transfomingkibbutz.com>

תאריך: 5.5.2009

## Can We Comprehend Radical Social Movements Without Deciphering Leadership Changes and Societal Involvement? Leaders' Survival and USSR Reverence in Kibbutzim

While kibbutz sociologists ignored the leadership factor, historians did not use sociological theory to explain phenomena that negated kibbutz principles: leaders' half-century tenures, reverence of the dictatorial USSR, and capitalist conformity of inter-kibbutz organizations. USSR reverence was a survival strategy of leaders who succeeded when transformational, but weakened due to this conformity and failures in problem-solving and in national politics. Reverence strengthened them in ways that negated kibbutz principles, including suppression of critics and innovators who might have succeeded them democratically. Deciphering changes in leaders' behaviors contradicts their depiction as charismatic, explains the above phenomena and the failure to democratize Mapay/Histadrut by their power considerations that enhanced oligarchic Israeli politics and directed the kibbutz system towards collapse.

# האפשר להסביר תנועה רדיקלית בלא פיענוח שינויי מנהיגותה ומעורבותה בחברה? הישרדות מנהיגים והערצת ברה"מ בקיבוצים

**תקציר.** סוציולוגי הקיבוץ התעלמו מגורם המנהיגות, וההיסטוריונים לא נעזרו בסוציולוגיה להסבר תופעות מנוגדות לאתוס הקיבוצי, שנות-היובל שהמשיכו מנהיגיו הראשיים, ההשמאלה להערצת ברה"מ והקונפורמיזם הרכושני בארגונים הבין-קיבוציים. ההשמאלה נחשפת כאסטרטגיית הישרדות מנהיגים שהצליחו תחילה כטרנספורמטיביים (Transformational), אך איבדו אמון בשל אי-פתרון בעיות-יסוד שיצרה ההצלחה, אוטוקרטיה, הקונפורמיזם הנ"ל ואי-הצלחה פוליטית. ההשמאלה חיזקתם באופנים נוגדי עקרונות קיבוץ וסייעה בדיכוי מבקרים וחדשנים שיכלו ליישם עקרונות אלה בארגונים הבין-קיבוציים כבפלמ"ח ולרשת מנהיגות באופן דמוקרטי. פיענוח השתנות מנהיגותם סותר את איפיונם ככריזמטיים בספרות, מסביר את התופעות הנ"ל בבחירתם בקונפורמיזם והשמאלה, ומראה שהגבירה אוליגרכיזציה בתנועותיהם וביישוב/במדינה, סירסה מאבק לדמוקרטיה בהסתדרות ובמפא"י, וגרמה שמרנות, חשיבה בלתי-ביקורתית ובריחת מוחות שהיו מגורמי-המפתח במיטוט הקיבוץ.

## מבוא

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

גורם המנהיגות הוא לרוב שולי או נעדר כליל בספרות תנועות חברתיות (למשל: בן-אליעזר, 1999; גורדון, 2006; הלמן ורפפורט, 1997; Rochon, 1998; Tilly & Tarrow, 2007), כך זה גם במחקרי קואופרטיבים (ראו: Darr & Lewin, 2001; Heller et al., 1998; Kasmir, 1996; Lafferty & Rosenshtein, 1993; Stryjan, 1989), וגם בסוציולוגיית הקיבוץ (להלן, וכן: Krausz, 1983); רק אנתרופולוגים חקרו מנהיגות מקומית בקיבוצים (טופל, 1979; פדידה, 1972; קרסל, 1971, 1983; שפירא, 1990, 1992; Rayman, 1981; Rosenfeld, 1951; Spiro, 1955), אבל לרוב החמיצו את הקונטקסט שלה, הארגונים הבין-קיבוציים וראשיהם שצברו את מירב ההון הבלתי-מוחשי לסוגיו ושלטו בריבוד ובקיודם בשדה הקיבוצי (מושגים: Bourdieu, 1977, 1984. ממצאים: שפירא, 1999; Shapira, 2001, 2005, 2008). החמצה זו בלמה את הבנת שתי התנועות הראשיות שכללו בזמנו כ-80% מהשדה והובילוהו בחידושיהן, הקיבוץ המאוחד (להלן: קבה"מ) והקיבוץ הארצי (קבה"א). טבנקין ויערי הנהיגו אותן כיובל שנים (בהתאמה), צברו כוח רב ושלטו

למעשה במנגנון הגדול, בפרסומיהן הרבים, במינוי, קידום והחלפת מאות עסקניהן, ב-18-17 ח"כים, ב-4-5 שרים, בחברי הנהלות ההסתדרות והסוכנות היהודית מטעמן, ועוד ועוד, כפי שיפורט.

אי-הבנת התנועות נבעה גם מאי-חקירתן, כפי שלא נחקרו שאר מאות ארגוני-הפדרציה (להלן: א"פים) הבין-קיבוציים שמנו בשיאם, ב-1985, כ-4500 עסקנים חברי קיבוץ וכ-15.000 שכירים (בשל אי-חקירתם חסרים נתונים. Shapira, 2005).<sup>1</sup> למרות שקיבוץ הוגדר כ"קומונה ששייכת לתנועה קיבוצית והיא חלק מההסתדרות ותנועת העבודה הישראלית" (Rosner, 1991: 1), התנועות, שאר הא"פים ועסקניהם לא נחקרו כמעט כי זה היה חושף פרקטיקות קונפורמיסטיות רכושניות שבהן צברו אליטות כוח, פריבילגיות והון בלתי-מוחשי לסוגיו (ראו: Lenski, 1966; Bourdieu, 1977, 1984), ודימוי הקיבוץ השוויוני הרדיקלי היה נפגע קשה (ראו: אדר, 1975; כהן, 1978; פארי, 1977; רון, 1978; שפירא, 1978, 1987; Shepherd, 1980). ראשי הקיבוץ מנעו חשיפה כזו, דיכאו מחקר ביקורתי החל מלנדסהוט (1944[2000]) שנשלל מכל וכל והושכח לשנות-יובל (קרסל, 2000), והפרסומים החושפניים דלעיל החלו מ-1975, אחרי מות טבנקין וניטרול יערי על-ידי מחלה. עד אז חוקרים נזהרו; למשל בובר (1947[1983]: 147) כתב: "התפקיד העיקרי של העדות הכפריות, תפקיד התחדשות המבנה, מתחיל במעשה הפדרציה שביניהם, כלומר בהתלכדותם לפי העקרון הפנימי השורר בכל אחד מהם. לכך לא הגיעו כמעט בשום מקום". בובר לא הסביר למה לא הגיעו לכך 30 שנה (הא"פ הראשון, 'המשביר המרכזי' נוסד ב-1916), ולמה רק הפלמ"ח, שהיה במידה רבה א"פ קיבוצי, "התלכד לפי העיקרון הפנימי השורר" בקיבוצים. כך הוצנעה ביקורתו, הבאים אחריו נזהרו ולא חקרו א"פים, וגם כשלבסוף הם נחקרו לרוב לא נחשף הקונפורמיזם שלהם (ראו: אברהמי, 1993; דה-מלאך, 2002; חרמש, 1975; רוזוליו, 1975, 1999; Niv & Bar-On, 1992).

מנהיגי הקיבוץ היו בתחילה חלוצים מסורים ששילמו מחיר אישי כבד כדי להצליח במשימתם להפוך אידיאלים מוסריים נעלים למציאות חברתית חדשנית לפי אתוס רדיקלי, ובחירתם בקונפורמיזם רכושני בא"פים היא תופעה היסטורית מורכבת שמלוא הסברה מצוי בפרסום אחר (Shapira, 2008). אולם בשים לב להזנחת גורם המנהיגות בספרויות הנ"ל, מוצדק לדון בו גם במסגרת המגבילה של מאמר שלא יסביר את כל מורכבויות התופעה, אבל יספק הוכחות לצורך בשינוי היחס לגורם המנהיגות במחקר חברתי בשל הקושי בפיענוח השפעותיו המכריעות במקרי מנהיגים מצליחים המשכיים.

תנועה חברתית מצליחה משנה את עצמה על-ידי השינוי שחוללה (Turner, 1983); התנועות הקיבוציות הצליחו כחוד החנית של הציונות, צמחו מעל ומעבר לכל חברה קומונלית אחרת (השוו: כנעני, 1960; עובד,

<sup>1</sup> מאות חקרו קיבוץ במכוני מחקר ייעודיים ופרסמו אלפי פרסומים (ראו: research.haifa.ac.il/~kibbutz), לעומת בודדים שחקרו שלושה מ-36 סוגי א"פים, לרוב מחוץ למכונים (Shapira, 2008: Ch. 5). זו היתה מדיניות; למשל בקשת הח"מ כחוקר באחד המכונים לסיוע בחקר א"פ לתזת מ.א. סורבה בטיעון ש"המכון חוקר רק קיבוצים".

1986; Brumann, 2000), והשתנו לגמרי: כשהקבה"מ והקבה"א הוקמו ב-1927 הן כללו כ-1400 נפש במספר קומונות דלות בעיר ומספר קיבוצים גירעוניים שבשל ספק בכושר קיומם קיצצה ההנהלה הציונית את תקציבם (כנרי, 2003: 267; צחור, 1997: 102, 111; Near, 1992: 209). תוך תריסר שנים הן צמחו לכ-19.000 נפש ב-53 קיבוצים משגשגים ורווחיים, הקימו שורה של א"פים, יוצגו בהנהלות מוסדות היישוב ולכל אחת היו עשרות שליחים באירופה שחינכו עשרות אלפי נערים לחיי קיבוץ (Near, 1992). אף שרוב נוער זה הושמד בשואה, הן המשיכו לצמוח ותוך 11 שנה שולשו לכ-56.000 נפש, בעוד חבר הקבוצות השמרני יותר פיגר אחריהן למרות חסות ראשי מפא"י מנהיגי היישוב (בן-אברם, 1976: 206; Near, 1997: 364). הצלחתן הוסברה בתמיכה החברתית בהן כעילית משרתת (יער ואחרים, 1994; כנרי, 1989), במבנה פדרטיבי ששימר קוטן בתוך גודל ועודד חדשנות (Stryjan, Niv & Bar-On, 1992; Brumann, 2000; 1989), ובתרבויות רבות-אמון שעודדו חדשנות במתן חופש פעולה לניהול הזוטר, בזרימת ידע חופשית, העתקת חידושים מקיבוץ לקיבוץ וחדשנות א"פים (שפירא, 1987; Shapira, 1995b, 2001, 2008), כבספרות חדשנות ארגונית (Dore, 1973; Ouchi, 1981; Saxenian, 1994; Semler, 1993).

בתנ"ך נאמר "וישמך ישורון ויבעט", ולפי תיאוריית האוליגרכיה ארגון דמוקרטי מצליח נעשה אוליגרכי עקב גודלו, מורכבותו ותלות תפקודו במומחיות מנהיגו שמרתיעה מלהחליפו גם כשהוא הופך שמרני, ריכוזי ואוטוקרטי (כולם גברים במקרים הנדונים, לכן אנקוט לשון זכר אף שכנ"ל נכון לנשים): הוא מעקר דמוקרטיה על-ידי העברת החלטות חשובות לועדות סגל של נאמניו, מנכס לעצמו ולסגל פריבילגיות שמסמלות עליונות ומגבירות כוח, מסיט את יעדי הארגון לביצור כוחו ומעמדו, מקדם בסגל את נאמניו השמרנים ומדכא חדשנים וביקורתיים שלרוב עוזבים (Hirschman, 1970; Lenski, 1966; Michels, 1959[1915]). כפי שציין הלורד אקטון (Acton), הכוח ההמשכי משחיתו: הוא מזהה עצמו עם הארגון, נעשה נרקסיסטי (Kets De Vries, 1993) ותיפקודו מידרדר (Hambrick & Fukutomi, 1991). התופעה שכיחה בחברות קומונליות מצליחות: מנהיגים כאלה גרמו לניוון, שקיעתן וחיסולן, אלא אם היה מבנה פדרטיבי כבקיבוץ שמנע דיכוי כל חדשני הקומונות וחדושיהם בלמו ניוון (Brumann, 2000).

בלימת ניוון אינה מבטיחה מניעת תהליך אוליגרכי ולא את חשיפתו במחקר בשל בעייתיות תיאוריות המנהיגות, תחום בו דומיננטיים פסיכולוגים עם מושגים מהותניים (Gleeson & Knights, 2008: 50). כך בתיאוריה של ברנס (Burns, 1978) יש מנהיגות טרנספורמטיבית (Transformational)<sup>2</sup> ועיסקאתית (Transactional), אך אין חיבור מתבקש לתיאוריית האוליגרכיה שמסבירה איך ההצלחה משנה מנהיג:

<sup>2</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".

מנהיג טרנספורמטיבי עולה במצבי לחץ פוליטי לשינוי רדיקלי, אך כשהוא מחולל שינוי כזה, נפתרת הבעיה שהעלתה אותו ומעמדו מתבסס עקב הצלחתו; אז פס הלחץ לשינוי, הוא נוטה לעבור לשלב האוליגרכי השמרני ונעשה לעיסקאתי, משתמש בשפע משאביו כדי להניע את מונהגיו בתגמולים ועונשים במקום על-ידי חזון מלהיב ואמון במנהיגותו שפותרת בעיות מעיקות.

כמו כן הספרות מבלבלת בין מנהיג כריזמטי לטרנספורמטיבי, שני טיפוסים מחוללי שינוי רדיקלי אך באמצעות פרקטיקות שונות (Barbuto, 1997; Beyer, 1999). כריזמה שכיחה אצל מנהיגים, אבל טיפוס המנהיג הכריזמטי מופיע לפי ובר כמושיע במצבי משבר, כשציבור נתון במצוקה, מנהיגיו כשלו מלחצו ממנה, ושורר ייאוש מחוסר-אוניהם; הוא טוען לכישרון ייחודי, "מתת אלוה" שבעטיו יש לו פתרון שרק הוא מבין את הגיונו, עולה למנהיגות באופן בלתי-מקובל על גל אמונה בלתי-רציונלית בפתרונו, ונוטה לאוטוקרטיה, ריכוזיות וכפיית ציות עיוור, כולל להוראות בלתי-מוסריות המוצדקות בכישרונו הייחודי (Tucker, 1970). מנהיג טרנספורמטיבי לעומתו 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, סוחפם למאמצים עילאיים ומעודדם להשתמש ביכולותיהם לפתרון-בעיות חדשני (Barbuto, 1997; Beyer, 1999; Burns, 1991; Graham, 1978). להלן אראה שטבנקין ויערי היו בתחילה טרנספורמטיביים, אך כשמעמדם עורער הם פנו להערצת ברה"מ שהשיח שלה היה בלתי-רציונלי כמו של מנהיגים כריזמטיים, וזו היתה אחת הסיבות לאיפיונם ככריזמטיים (ראו: ארגמן, 1997; יזהר, 2005; רוזוליו, 1999).

## מבנה המאמר

תחילה אדון בהמשכיות המנהיגים הרבה, אראה שעד פנייתם להערצת ברה"מ היו טרנספורמטיביים ולא כריזמטיים, ואחשוף את ייחוד השדה הקיבוצי, החמצתו בספרות והחמצת שינוי מנהיגותם לשמרנית עיסקאתית, ואובדן אמון בהם עקב אי-פתרון בעיות-יסוד, עיקור הדמוקרטיה, דיכוי חדשנים וקונפורמיזם הא"פים. אחר-כך תתואר ההשמאלה, יופרכו הסבריה הקודמים ויוצגו ההתנגדות לה ואופן השלטתה. אסקור את האיומים על מעמד כל מנהיג והסיטואציה שדחפה להשמאלתו, אסביר את חיזוק מעמדם על-ידי ההשמאלה, ואסביר את פסילת החלופה שהמליץ בובר והגשים הפלמ"ת, יישום עקרונות קיבוץ בא"פים, בסיכוייה למעמדם. כך יוכח שאין להבין את התפתחות השדה הקיבוצי בלא פיענוח שינויי התנהגות המנהיגים והסברם בקונטקסטים של שינויי הקיבוצים, הא"פים והמעורבות בחברה.

## מנהיגים טרנספורמטיביים בתחילה המשיכו שנות-יובל ואופיינו בטעות ככריזמטיים

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

שלכאורה מנעה הפיכת מנהלים לאוליגרכיה על-ידי הגבלת כהונתם, אך למעשה עודדה אוליגרכיה כי דרגי הניהול הנמוכים והבינוניים נחלשו בשל קוצר כהונות, בעוד הבכירים התחזקו כי כוחם מנע את החלפתם והם המשיכו במשרותיהם ו/או המשיכו בצירקולציה ממשרה רמה אחת לאחרת (הלוי, 1990; הלמן, 1987; וילן, 1993; טופל, 1979; ליפשיץ, 1983; פארי, 1977; פדידה, 1972; שפירא, 1990, 1992; Shapira, 1995a, 2001, 2008). אלופי המשכיות והכוח היו טבנקין בקבה"מ ויערי וחזן בקבה"א שהנהיגו כיובל שנים, כפי שיפורט. בשום דמוקרטיה אמיתית אין המשכיות כזו או אפילו קרובה לה, והיא לא ניתנת להסבר בדמיונה להמשכיות בן-גוריון באחדות העבודה/מפא"י ובגין באצ"ל/חירות (שפירא, 1984, 1989, 1993), שכן שתי המפלגות חסרו אתוס רדיקלי דמוקרטי ושווינוי כשל הקיבוצים. בספרות זה הוסבר בכריזמטיות בלי שנבדק שמא הפכו לשמרנים אוליגרכיים (ראו העדר ספרות האוליגרכיה ברשימות המקורות של מחקרי הקיבוץ), למרות שכבר ביילין (1984: פרק 5) חשף דיכוי אוליגרכי של מנהיגי צעירי הקבה"א בשנות ה-50. העובדות סותרות הסבר זה. לפי ובר 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 כך נהגו בהם בסוף ימיהם, אבל קודם יחס ביקורתי היה שכיח. למשל טבנקין הואשם ב"מאווים 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; כפכפי, 1988; צחור, 1997: 153). יחס ביקורתי ביטאה ההתנגדות הנמשכת להשמאלה של כמעט כל בכירי התנועות עד 1947 ורוב חברי הקבה"א ב-1948 (יפורט). זאת ועוד: מנהיג כריזמטי טוען ל"מתת אלוה" ייחודי ולפתרון מצוקת הציבור באופן שרק הוא מבינו, והוא כופה את הוראותיו, כולל הבלתי-מוסריות עקב אמונה בלתי-רציונלית בפתרונו (Tucker, 1970). דבר מכך לא היה עד ההשמאלה: שום מנהיג לא טען ל"מתת אלוה", לא הציע פתרון שרק הוא מבינו, לא דרש אמונה כזו ולא כפה ציות כזה אלא זכה לאמון רב בשל חזון רדיקלי רציונלי שתאם לשאיפות המונהגים והתנועה הציונית, הדגים מוסריות עליונה בהקריבו אינטרסים אישיים למען תנועתו ועודד מונהגים לנהוג כך ולפתח פתרונות חדשניים, כפי שנוהג מנהיג טרנספורמטיבי (ראו: Barbuto, 1997; Beyer, 1999; Burns, 1978; Graham, 1991).

הנה דוגמאות להקרבת אינטרס אישי: טבנקין כאחד ממנהיגי אחדות העבודה יכול היה לחיות בנוח בכנרת או בתל אביב, כמו בן-גוריון וברל קצנלסון, ולא לעזוב אשה וילדים לזמן רב כדי להצטרף לצעירי עין חרוד בהגשמת רעיון הקבוצה הגדולה של לבקוביץ' ולסבול שנים מעוניי הקיבוץ 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 שכשל בהנהגת קיבוץ א' של בוגרי השוה"צ ועזבו, לא ויתר על ארגון כזה; כנשוי ומבוגר יחסית 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 המעניינים בווינה ואת הרומן עם ברטה, אלמנה עם ילדה ואשתו-לעתיד שהתלבטה מאד אם לקשור את גורלה בשלו, בפלשתינה ובקיבוץ, אך הוא עזב הכל ולמרות סבלו האישי חזר ארצה באמצע שנת לימודיו כי יערי נזקק לסיועו בארגון הקבה"א הגדל במהירות (צחור, 1997: 138-139).

גם עיתוי הופעת טיעונים בלתי-רציונליים, רק עם המפנה להערצת ברה"מ, מנוגד לכריזמטיות: אז טבנקין החל לטעון שאמונה חשובה מהאמת (כפכפי, 1992: 44), ויערי טען ש"לא נזכה לגאולה לאומית וסוציאלית מלאה" אלא בברית עם ברה"מ, למרות ששנה קודם תיארה כ"מקיאבליסטית" (זית, 1993: 121, 205). בניגוד למנהיג כריזמטי שנוהג ריכוזיות, אוטוקרטיה, כפיית פתרונו והתרת חדשנות רק בהתאם לו, אך חדשנות הקיבוצים הוסברה בביזור ועידוד חדשנות עצמאית (לעיל, וגם: Rayman, 1981: 268; Spiro, 1983: 4), כמנהג מנהיג טרנספורמטיבי. למשל: נחום בנארי יזם את קרן הקבה"מ למימון השקעות בפיתוח ב-1931, טבנקין והמזכירות אימצו את היזמה, ושאר התנועות חיקו אותה (זק, 1999); חזן, שותפו של יערי, תמך ב-1936 בפיתוח ויישום חידוש ה"חומה ומגדל" של שלמה גור מקיבוץ תל עמל (ראיון עימו, תל אביב, 1992); אנשי הקבה"א הקימו ב-1940 את הא"פ "הזרע" שפתר מחסור בזרעי תפודים (Shapira, 2008); קיבוצי הקבה"מ והקבה"א בעמק חפר והשומרון יסדו ב-1940 ארגון קניות אזורי (שפירא, 1987); דוגמאות נוספות הם חידושי שנהבי בקבה"א, והקמת מפעלי תעשיה בקבה"א ובקבה"מ בעת המלחמה (יפורט). לכן כאשר שמעון קודך (אבידן), מיוזמי החידוש של "היציאה מהגדר" נגד הטרור הערבי ב-1936, התאכזב משמרנות קבוצת אילת השחר, הוא עבר לקיבוץ של הקבה"א (דגן ויקיר, 1995).

מנהיגות טרנספורמטיבית אינה נוטה למירכוז ועיקור הדמוקרטיה כפי שנהגו טבנקין מ-1933 ויערי מ-1935 (להלן), שכן אלה נוטים לבלום חדשנות, אבל סתירה זו ניתנת להסבר במעורבות התנועות בפוליטיקה היישובית: שתיהן נאבקו בבן-גוריון וקצנלסון ראשי מפא"י הדומיננטית, הריכוזית ומעוקרת-הדמוקרטיה (שפירא, 1993), והמאבק דחף את השניים להגיב באותה מטבע כדי להתחזק למולם. בלימת חדשנות ננקטה רק בשנות ה-40, כשנעשו אוליגרכים שמרנים עיסקאתיים עקב ההצלחות (יפורט).

### **החמצת ייחוד השדה הקיבוצי והחמצת מהפך מנהיגיו הראשיים לשמרנים עיסקאתיים**

הסבר המשכיות-היתר של המנהיגים, השתנותם מטרנספורמטיביים לשמרנים עיסקאתיים והיחס אליהם ככריזמטיים בשלב האחרון דורשים פרספקטיבה של הקיבוץ כייחודי הן בחברות קומונליות והן בתנועות חברתיות: אף חברה קומונלית אחרת בעולם לא הצליחה וגדלה לממדי השדה הקיבוצי כי אף אחת לא היתה תנועה מעורבת בחברה כחוד החנית של תנועה גדולה לאין ערוך, הציונות; שאר חברות קומונליות שהצליחו נהגו ההיפך, בודדו עצמן מסביבתן וממאבקה, כולל למשל סרבנות גיוס לצבא בעת מלחמה



(כנעני, 1960; עובד, 1986; Brumann, 2000). הן גם לא יצרו שדה חברתי כשל הקיבוץ שבו שני סקטורים מנוגדי-עקרונות: מאות קומונות רדיקליות מבוססות שיתוף, שוויון ודמוקרטיה, ומאות א"פים קונפורמיסטיים, ביורוקרטיים, היררכיים ואוטוקרטיים מנוהלי אליטות קיבוציות. אליטות אלו השתדלו להסוות את ניגוד העקרונות, למשל על-ידי רוטציה שלכאורה הגבילה את כהונת חבריהן לשנים מעטות, והחוקרים כאמור לא חקרו א"פים גם מחשש "לסכן את המנדט הרגיש שקיבל[ו] לחקור" בקיבוצים (קרסל, 2000: 31) ביודעם את עוצמת המנהיגים: כל אחד שלט ברבבות חברים ותומכים, במפלגה עם 8-9 ח"כים ו-2-3 שרי ממשלה, במאות עסקנים ועשרות ארגונים שכללו ארגוני נוער בארץ ובח"ל, עיתון יומי, שבועון, רבעון, הוצאת ספרים, בית דפוס, מרכז סמינריוני, חברת מימון, חברות קניה, שיווק, תכנון ובניה, ושותפויות בעשרות א"פים בין-תנועתיים (זק, 1999; Shapira, 2008). לכן ראשוני הסוציולוגים חקרו בתנועת איחוד הקיבוצים והקבוצות שקמה ב-1951 מאיחוד קיבוצים נוטשי הקבה"מ עם חבר הקבוצות, חסרה ריכוזיות ומנהיגות חזקה, נטתה לשמרנות והמעטה בא"פים ומעורבות חברתית, דמתה יותר לשאר חברות קומונליות (בן-אברם, 1976; גולדשטיין, 2003; טלמון, 1970); גם בשל כך הוחמץ ייחוד הקיבוץ.

שלושת המנהיגים נעשו רבי-כוח עקב הצלחות קיבוציהם החדשניים שכבר ב-1939 מנו כ-19,000 נפש, בעוד חבר הקבוצות השמרני צמח רק ל-4209 נפש למרות זיקתו לראשי מפא"י (בן-אברם, 1976; Near, 1992). הקבה"מ למשל הוכפל בשנתיים 1933-1935 (כנרי, 2003: 395) ותפוקת הקיבוצים ורווחיהם צמחו ב-10-12% בשנה; מנגנוני שתי התנועות צמחו מאד, כללו יותר ממאה שליחים בחו"ל ואלו של הקבה"מ גם ארגנו עליה בלתי-לגלית (אבנרי, 1985; זק, 1999; כנרי, 1989; צחור, 1997; Barkai, 1977; Near, 1992; Shapira, 2008). כפי שמנבאת תיאוריית האוליגרכיה, עקב ההצלחות הפכו המנהיגים לשמרנים בשנות ה-40, שוב לא פתרו בעיות-יסוד שדרשו חדשנות או פתרו אותן בקונפורמיזם (להלן), אך המהפך לא זוהה עקב אי-חקירת הא"פים, הקושי לאבחנו בשיטות פורמליות ששימשו את הסוציולוגים, ההצלחות שנמשכו בשל חידושי-עבר, הסוואת השמרנות בהערצת ברה"מ "הרדיקלית", ומיעוט ביקורת על המנהיגים עקב המירכוז, עיקור הדמוקרטיה ועזיבת מבקריהם או השתתקותם, לפי חוק "עזיבה, מחאה ולויאליות" (Hirschman, 1970). כל זה לא נחקר והירשמן לא נזכר בספרות (להוציא Stryjan, 1989), אבל ברור למדי שסלקציית הירשמן גררה ריבוי חסרי חשיבה ביקורתית כשעזבו פי 4-5 משנשאר (Leviatan et al., 1998: Chaps. 12-15; Shapira, 2008: 163), וגם ריבוי זה עזר לאי-זיהוי המהפך.

המהפך השמרני התחולל בראשית ה-40. 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 מנהיגי

הקבה"א היה ב-1939, ברית עם קבוצת סופרים רדיקלים תל אביבית בראשות שלונסקי, שבשל פילוג הקבוצה הספרותית "טורים" וסגירת ביטאונה, חסרו במה ליצירותיהם ופרנסה. הם התנגדו לממסד הספרותי הביאליקאי בחסות מפא"י, אבל גם שללו מרכסיזם (לכן יזם הברית היה חזן; ראה להלן התנגדותו לשמאלנות). למרות זאת כרת עימם הקבה"א ברית אופוזיציונרים, העסיקם בביטאונו ובהוצאת הספרים שלו, פרסם את יצירותיהם ונהנה מתרומתם והצלחותיהם (שפירא, 1974).

מאז לא יזמו המנהיגים שום חידוש יצירתי משמעותי, לא עודדו אחרים לכך ולא קידמו חדשנים, בעוד שרבו בעיות-היסוד שדרשו חידושים כאלה עקב ההצלחות, הגידול העצום והפרקטיקות הקונפורמיסטיות שאומצו כאשר מדיניות המנהיגים בלמה יצירת פתרונות חדשים. 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 המרכז ועיקור הדמוקרטיה שנישלו את הקיבוצים משליטה בתנועות והפחיתו עניין באסיפותיהם ששוב לא בחרו צירים למרכזיהן (להלן), וכן בשל הנהגת רוטציה אנטי-דמוקרטית, נוגדת העיקרון שאמון הציבור קובע מי מנהיגו: לפי רוטציה מנהל שמרן ו/או חדל-אישים שלא פתר בעיות ציבוריות המשיך כמו חדשן מצליח שנהג להפך; חילוף החדשן המוקדם למרות האמון שצבר והיכולת שהפגין סיכל פתרון בעיות נוספות ובלם הפיכתו למנהיג מקומי, בעוד ששמרנים לויאליים למנהיגים קודמו לעסקנות בא"פים, צברו כוח, הון בלתי-מוחשי וסמלי-סטטוס, עד השתלטות על קיבוצם: קידמו את נאמניהם לניהולו, סיכלו חידושים שמנהיגי התנועה פסלו גם אם אושרו באסיפתו, ודיכאו והעזיבו, כולל בשיטות מקיאוווליסטיות, חדשנים מקדמי עקרונות קיבוציים (טופל, 1979; שפירא, 1990, 1992, 1999; 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 עקרונות קיבוציים. חידושים כאלה הופיעו והצליחו במפעלים רבים בשנות ה-50-60' כשנחלשה שליטת המנהיגים עקב משברי השמאלנות (להלן), אך אי-קידום החדשנים לא"פים הבטיח המשך הקונפורמיזם ברוב המפעלים (ראו: לויתן, 1975; קרסל, 1971; רוזנר, 1992. על החדשנים: שפירא, 1979, 1980, 1987, 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 התנועות עברו לתל אביב ועסקניהן שחיו תחילה בצניעות שוויונית, זכו בשנות ה-40' לפריבילגיות לפי מעמדם בהיררכיה, וכך גם המשכיותם: בכירים המשיכו עשרות שנים ואת הזוטרים "רוטטו", אלא שביקורתיים וחדשנים הוחזרו מהר לקיבוצם, בעוד הלויאליים לראשי א"פים המשיכו יותר בחסותם ואז שובצו למשרת ניהול חלופית (הלמן, 1987; וילן, 1993: 273; צחור, 1997: 171; רוך, 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 באזור ספר או אחר קשה-התיישבות (למשל מטעמי בטחון), ובין שאר הקיבוץ שנותר במחנה זמני במרכז הארץ. הפיצול החרף 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 לראשי התנועות היה נוח שהרוטציה בלמה צמיחת מנהיגות כאלו וסייעה להשלטת נאמניהם שלא גילו מנהיגות כזו (ראו: טופל, 1979; שפירא, 1990, 1992; Shapira, 2001, 2008).

גם מנהיגי התנועות האחרות, חבר הקבוצות והקיבוץ הדתי, לא עודדו חדשנות לפתרון בעיות אלו, בין השאר כי ראשי היחבר' היו חלק מהממסד האוליגרכי של מפא"י; למשל יעקב אפטר מדגניה היה מנכ"ל המשביר המרכזי מ-1916 עד 1960 (ראו: גולדשטיין, 2003; כפכפי, 1998; שפירא, 1984; Shapira, 2008).

### **המירכוז ועיקור הדמוקרטיה החלו מוקדם ולו בדיכוי ביקורתיים וחדשנים**

כאמור ייחוד הקיבוץ הוא במעורבות חברתית ופוליטית, ויעד ראשי למאבקו היה שלטון מפא"י הבלתי-דמוקרטי והאוליגרכי בהסתדרות (שפירא, 1984, 1993). המאבק החרף כבר ב-1934 ודחף כאמור למירכוז ועיקור הדמוקרטיה, ואלה קדמו לשאר תופעות אוליגרכיות כי אז רק החלו הצלחות הקיבוצים ומנהיגות עיסקאית עוד לא היתה מעשית, הקיבוצים היו עדיין עניים למדי (לנדסהוט, [1944]2000), ורק שגשוגם הנמשך יצר בשנות ה-40' רווחת-מה שאיפשרה פריבילגיות לבכירים (Shapira, 2008: Ch. 8). אין בכך סתירה למיכלס (Michels, 1959[1915]) וממשיכיו שלא בדקו מצב כזה. המאבק החרף כי טבנקין ויערי הובילו את הבסת הסכם בן-גוריון-ז'בוטינסקי במשאל חברי ההסתדרות ב-1935 (Near, 1992: 346), ובעקבות התבוסה החל קצנלסון, בן-בריתו של בן-גוריון, בקמפיין לאיחוד התנועות הקיבוציות שכוון נגד

טבנקין (יפורט).

בתחילה התנועות היו דמוקרטיות מאד, את כל החלטותיהן החשובות קיבלו מועצות נבחרים הקיבוצים שכונסו כמה פעמים בשנה. אולם תוך פחות מעשור שנים גדלו מרווחיהן לשנה ויותר, והכוח הועבר לגופים לא נבחרים, מרכזי התנועות שאותם הרכיבו ועדות מסדרות של המנהיגים ונאמניהם, ואישור הרכביהם כמקשה אחת ("אנ-בלוק") בוועידות מנע השפעת הצירים על ההרכב. בנוסף המנהיגים נאמו שעות בעוד לצירי הוועידה נקצבו דקות, וגם ההצבעות נוטרלו לעיתים, כבוועידת נען של הקבה"מ ב-1939 (להלן).

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 על עיקור הדמוקרטיה והמירכוז שהתעצמה בוועידת יגור ב-1936 וכללה כאמור שלילת האוטוריטאריות, הבחירה של עסקנים לפי נאמנות לטבנקין וחוסר תחלופתם. עם ההשמאלה טבנקין עצמו התגאה 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 נבחרים הקיבוצים תתכנסנה כל ארבעה חודשים, אך בפועל הן כונסו רק פעם בשנה, בהמשך הפכו מנבחרות לממונות ומרווחיהן ומרווחי הוועידות גדלו עוד יותר (ארכיון יד-יערי, תיק 20.2-15). בקבה"מ היתה קצת יותר תחלופת עסקנים בשל מאבקי יערי-חזן (בהמשך), אבל גם בכירי המשיכו שנים רבות ואו המשיכו בצירקולציה, שכן כל מנהיג דאג לשיבוץ נאמניו בעסקנות חדשה כשתמה קודמתה (וילן, 1993: 247, 273; צחור, 1997: 197; שור, 2001; Shapira, 2001, 2005).

במקביל דוכאו ביקורתיים. אליעזר ליבנשטיין (ליבנה) וגרשון אוסטרובסקי מעין חרוד, קיבוצו של טבנקין, היו ממייסדי הקבה"מ וראשי שליחיו לגרמניה ופולין (בהתאמה). בשובם מחו"ל ב-1935 ובוועידת יגור ב-1936 ביקרו את טבנקין כמצוטט לעיל, 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 ובהמשך שניהם עזבו. חברם דוד מלץ נשאר וביקר ברומן "מעגלות" (1945) סממני אוליגרכיזציה; הוצאת הקבה"מ סירבה להוציאו, והוא יצא ביעם עובד שניהל קצנלסון. כנ"ל נהגו התנועות ברומנים ביקורתיים אחרים (קשת, 1995).

דיכוי הביקורתיים היה חשוב לטבנקין לנוכח סכנת הדחתו בקמפיין האיחוד של קצנלסון (בהמשך), לכן

דבק בהמשכיות העסקנים הותיקים נאמניו, אבל כך האיץ אוליגרכיזיה שאליה דחפו גם המירכוז ועיקור הדמוקרטיה, ובמקום לפתור את הבעיה שהעלו מבקריו, הניגוד בין המשכיות זו לעקרונות הקיבוץ, דיכאם ונפטר מהם. בקבה"א דוכא חדשנו הבולט מרדכי שנהבי. חידושי החלו בהקמת 'גדוד שומריה', מעין קיבוץ של בוגרי השוב"צ לסלילת כביש ב-1920; ב-1923 יזם מכון לפיתוח זן בקר משופר בבית אלפא, ב--1925 1927 הוביל התחדשות של השוב"צ בפולין, וכשחזר עבר למשמר העמק, יזם וגייס מימון לנטיעת יער שעזרה בפרנסת הקיבוץ, הקים בו מוסד חינוכי גדול, הציל רכוש יהודי מאירופה, הקים מפעלי תעשייה, ועוד (זית, 2005; מחקר שלא פורסם של הח"מ). עם יערי התעמת לא פעם, אך חזן חברו לקיבוץ תמך בו, את הצלחותיו העביר לניהול נאמניו, ושנהבי המשיך לחדש גם בבית אלפא כשחזר לשם ב-1941. ב-1942 נושלו מיוזמת הקמת מוסד חינוכי שני של הקבה"א, לפי כל הסימנים בשל כניעת חזן ליערי כדי "לקצר חזית" במאבק המכריע נגד השמאלנות (להלן). כיון שצפה כבר במאי 1942 את ממדי השואה, פנה להקמת "יד ושם" בירושלים, הקימו וניהלו עד 1954 (מחקר שלא פורסם של הח"מ).

### **האמון במנהיגים נפגע אבל חוזק מהצלחות המערכת, ההשמאלה היתה מקיאוליסטית**

המירכוז ועיקור הדמוקרטיה יחד עם דיכוי מבקרים וחדשנים ואי-פתרון הבעיות שהעלו ו/או ניסו לפתור תוך קידום והמשכיות עסקנים לפי לויאליות אישית למנהיגים, נגדו עקרונות קיבוץ ופגעו באמון. לביקורת של אוסטרובסקי וליבנשטיין היו ודאי שותפים רבים, והאמון נפגע גם בשל אי-הצלחת המנהיגים בפוליטיקה היישובית מאז הבסת בן-גוריון-ז'בוטינסקי ב-1935 (Near 1997: 329). לעומתם בן-גוריון התחזק ונעשה אז ראש הסוכנות היהודית, ומתקפת האיחוד של קצנלסון זכתה לאהדה בציבור הקיבוצי והמנהיגים התקשו להודפה (להלן).

אולם לטובת האמון במנהיגים פעלו הצלחות המערכת הקיבוצית שקיבוצי שתי התנועות הובילו; לא רק שנמשכה צמיחת הקיבוצים המהירה מהסיבות שפורטו לעיל, אלא שמ-1936 אנשיהם הובילו בהצלחות המאבק נגד הטרור הערבי, וינגייט שבא לסייע בהגנת צינור הנפט מעירק התיישב בעין חרוד והדריכם, ומעמד הקיבוצים התחזק גם בשל התיישבות "חומה ומגדל" שהמציא כאמור חברם ו-37 קיבוציה עיצבו במידה רבה את גבולות המדינה היהודית העתידה (דגן ויקיר, 1995; יער ואחרים, 1994). הצמיחה נמשכה בימי מלחמת העולם בעיקר עקב חדשנות קיבוצים ששמרנות המנהיגים לא מנעה (למשל: Shapira, 2008: Ch. 16), הם הסתגלו למשק המלחמתי וכך יכלו לממן בכל תנועה עשרות עסקנים ופעולותיהם, וכן מימנו את הפלמ"ח וגייסו 13% מהחברים לפלמ"ח, למוסד לעליה ב' ולבריגדה, לעומת גיוס של 5% בכלל-היישוב (Barkai, 1977; Near, 1997: 21).

קשה להעריך כמה הושפע האמון במנהיגים בשל התפתחויות מנוגדות אלו. ברור בכל אופן שהוא נפגע מחוסר ההצלחה במעורבות בפוליטיקה הלאומית שסייע למתקפת קצנלסון על טבנקין ולהתחזקות חזן

לעומת יערי (יפורט); בשני המקרים נוצר איום על מעמד המנהיג שדחפו להתחזקות על-ידי מפנה מקיאוויליסטי (Scharfstein, 1995) להערצת ברה"מ. המפנה היה מקיאוויליסטי כי את עיקרי האמת על משטרה הנורא השניים ידעו בין השאר מחברי תנועותיהם שברחו משם (גורן, 1992; פורת, 2000), ומשום שהיה הטעיה כאילו השמאלנות היא המשך האהדה מהעבר, בעוד שזו תמיד שולבה בביקורת ורק נועדה להגן על עצמאות התנועות מפני מאמצי מפא"י לחסלה (Near, 1997: 69). בספרות צויין שהאהדה היתה בעייתית, הרטוריקה המהפכנית שלה נגדה לדמוקרטיה הציונית (צחור, 1997: 155-163; -65; Near, 1997: 329, 74), אבל עד המפנה זה לא מנע דיכוי ההערצה והמעריצים. טבנקין וראשי "קיבוץ עין חרוד הארצי" שקדם לקבה"מ לחמו נגד שמאלני גדוד העבודה בראשות אלקינד שהובסו ב-1927 ושבנו לבריה"מ (Near, 1992: 140-143). סניף ורשה של השוה"צ, התנועה שבוגריה יסדו את הקבה"א, סילק ב-1925 קבוצת בוגרים מעריצי ברה"מ (זרטל, 1980: 168-178). בתחילת ה-30' כמה מקיבוצי הקבה"א במושבות נעשו שמאלנים, המאבק נגדם גרם עזיבות ופילוגים ונסתיים בחזרה בתשובה של מנהיגיהם אורן וריפתין (זית, 1992: 23; צחור, 1997: 153-157; -3; Near, 1992: 142-3). חזן (1934: 438) הגדיר את ברה"מ והקומינטרן כ"כוח דסטרוקטיבי בקרב מעמד הפועלים", והגישה הביקורתית נמשכה גם בעשור בו דחפו טבנקין ויערי שמאלה; עד ניצחונם ב-1948 לא מופיע בשיח התנועות זיווג המושגים הסובייטי "מרכסיזם-לניניזם" כיון שעד אז דגלו במרכסיזם אבל לא בלניניזם (זית, 1993: 39, 119-123, 259-263).

המפנה בולט בעיתויו הבעייתי: בימי 1937 האפלים של משפטי הראווה ורצח ראשי המפלגה והצבא שכמעט כל מנהיגי הקבה"מ ביקרום והקבה"א תבע הקמת ועדה בינלאומית לחקירתם (זית, 1993: 120, 144; כפכפי, 1992: 30), גילה טבנקין שמשטר ברה"מ צודק. בעייתיות העיתוי ברורה גם מכך שב-1939 כל מזכירות הקבה"מ להוציא טבנקין ובן-אהרון שללה את הסכם ריבנטרופ-מולוטוב, ותמיכת יערי בהסכם עוררה בקבה"א התנגדות רבה כולל חזן, ורק אחרי ויכוח רב-חודשים תמך הרוב בועד הפועל ביערי (צחור, 1997: 164). העיתוי הבעייתי בצירוף לעובדות שלהלן תומך בהשערה שהיעד היה הישרדות המנהיגים.

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

העיון בהיסטוריית ההשמאלה מגלה שנדרש עשור להשלטתה, שלא היתה מצליחה לולא פנה סטלין לתמוך בציונות כדי לסלק את הבריטים, ושחזן התנגד לה ארבע שנים עד שנכנע לאחר סדרת תבוסות ליערי. ב-1937 יזם טבנקין סמינר קאדרים שמאלני לעסקנים בו רבו הבלופים וההשוואות השקריות ואת מי שהעזו 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 את ה"בולשביזם" של מזכירות הקבה"מ, אבל המזכירות שהרכיב מנאמניו כולל המזכ"ל ישראל אידלסון (בר-יהודה) שכמנהיג מפלגת צ"ס בברה"מ התנסה אישית במשטרה, פסלה את ריבנטרופ-מולוטוב ואת טענת טבנקין שפלישת ברה"מ לפולין ב-1939 כמוה כ"יציאה מהגדר" של מגיני היישובים מהטרור הערבי (גורן, 1992; כפכפי, 1992: 31-40). טבנקין השתתק ביחס לברה"מ ואף ביקרה כ"אימפריאליסטית" (כנרי, 2003: 478), אבל לאחר סטלינגרד חזר להערצתה, דימה את הקבה"מ אליה, 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 סובייטית פרי-דמיונו; אולם 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 נענית לחיזורי מפא"י. בקבלת-פנים לדיפלומטים סובייטים הכריז: "לא נזכה לגאולה לאומית וסוציאליזם מלאה אלא... בברית עם כוחות המחר בעולם", כלומר ברה"מ, בעוד שחזן התנגד להשמאלתו עוד כשנה ורק אז נכנע והצטרף אליו (יפורט).

השניים ניצחו בינואר 1948 כשהמפלגות המסונפות לשתי התנועות אוחדו למפ"ם שהזדהתה עם ברה"מ ו"מחנה המהפכה", הזדהות שפגעה בהן קשה, גרמה לניכורן מכמעט כל היישוב שפסל את ברה"מ כמו רוב חברי הקבה"א (זית, 1993: 262; צור, 1998: 237; Near, 1997: 329). ההזדהות שיחקה לידי בן-גוריון שהחשיד את הנאמנות הלאומית של אנשיהן וניטרלם: גלילי ראש המפקדה הארצית הודח, הפלמ"ח פורק ומצביאי תש"ח חברי מפ"ם ותומכיה נדחקו החוצה מצה"ל כולל יגאל אלון ושמעון אבידן אדריכלי הניצחונות הראשיים; במקביל מפ"ם נדחקה לאופוזיציה, אחר כך הקבה"מ פולג והפסיד שליש מקיבוציו וחבריו, ולבסוף חוסל זרם העובדים שחינך לקיבוץ (אסף, 1987; דגן ויקיר, 1995; כפכפי 1992: 100-103; יער ואחרים, 1994: 33-46; שפירא, 2004; Near, 1997).

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

כעת ייבדק האם אכן כל מנהיג פנה שמאלה בעקבות איום על מעמדו וכוחו. תחילה טבנקין שהיה מ-1919 אחד משלושת מנהיגי אחדות העבודה/מפא"י, לצד בן-גוריון וקצנלסון. הצלחתו להביס את הסכם בן-גוריון-ז'בוטינסקי הובילה לקמפיין איחוד התנועות של קצנלסון שעוקצו כוון לטבנקין: ראשי הקבה"א שללו את הצעת האיחוד (זית, 1993: 30), 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 וביחבר' 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 על האיחוד בוועידת יגור ב-1936 אבל נכשל וכשליש מהצירים תמך באיחוד, והוא הותקף 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 הרעיוני השמאלני שתואר לעיל.

באותה שנה בן-גוריון הביס אותו בוועידת "פועלי-ציון-התאחדות" בציריך בוידכוח על החלוקה שהציעה ועדת פיל (זית, 1993 : 57), וב-1938 גברה בקבה"מ התמיכה באיחוד ושליטת תמיכת טבנקין ואנשיו בסיעה ב' האופוזיציונית והם נאלצו "כאילו כפאם השד" לתמוך באיחוד בוועידת מפא"י (זית, 1993 : 89). אולם השמאלנות, מרכז הקבה"מ וה"בולשביזם" של מזכירותו נגדו לביזור של 'החבר' ובלמו איחוד (כפכפי, 1992 : 40). מתנגדיו לא הרפו והשיגו רוב בוועידת נען ב-1939 בעד איחוד. הרוב שלהם נוטרל על-ידי שליטת נאמני טבנקין במנגנון הקבה"מ ואימו בהתפטרות, איום שפעל שכן חסר להם מנהיג חלופי אחרי עזיבת ליבנשטיין ואוסטרובסקי (כנרי, 2003 : 470 ; כפכפי, 1992 : 33-35 ; Near, 1992: 349-350).

השמאלת טבנקין מוסברת באיומים על מעמדו וכוחו מצד מבקרים חזקים בפנים ובחוץ. אחרי שספג ביקורת קשה ותבוסה בוועידת יגור, כשל נסיונו ליצור איחוד נגדי לשל קצנלסון עם הקבה"א, יוזמת הברית הרופפת לא צלחה, ואז פנה שמאלה. הקרע עם תומכי בן-גוריון-קצנלסון הורחב בוידכוחי החלוקה וסיעה ב' שבשניהם הובס, אחר כך הובס בוועידת נען ונזקק לאמצעים אנטי-דמוקרטיים כדי לשרוד, והקרע הוביל לפילוג מפא"י ב-1942 (אסף, 1987). אולם השמאלנות חיזקתה באופנים שיוסברו בהמשך, כך גם יוזמת הפלמ"ח שהוביל מ-1942, 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 : 87-91) : 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 ריפתין ואורך היתה חריפה במיוחד (זית, 1993 : 22-24 ; צחור, 1997 : 153), אך הם ותומכיהם זכו לחסות יערי שקידמם וחוזק על-ידם : הם מנעו מחזן ותומכיו לקדם 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-אורך 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 כמי שרוצה להידבר עימם, ובייחוד ביערי, כי חזן היה יותר לוחמני כלפי הערבים. חזן גם התחזק מהתיישבות "חומה ומגדל" שהיה משושביניה, וגם מניגוח מפא"י בפתרון הדו-לאומי שהציע בנטוב חברו למשמר העמק, אף שלא האמין בו (זית, 1993: 27-32; צחור, 1997: 156-162). אולם ב-1939 יערי הפך למוביל ניגוח מפא"י בתמכו בהסכם ריבנטרופ-מולוטוב שמפא"י ביקרה ובהביסו את התנגדות חזן; ב-1940 כשטבנקין ביקר את ברה"מ כ"אימפריאליסטית", יערי התבדל מהשמאלנים בבקרו אותה כ"מאקבליסטית", אבל ב-1942 חזר להשמאלה בהצהרת חיוניות ה"ברית עם כוחות המחר", פרסם ספר אידאולוגי שמאלני והביס את התנגדות חזן להקמת מפלגה (זית, 1993: 78-79, 121-122).

צחור טען (1997: 167) ש"מיקומו חזן בהנהגה ההיסטורית חייב אותו להתמודד גם במגרש הזה" של כתיבת ספר אידאולוגי ולכן מיהר לכתוב ספר מתחרה, אבל צחור טעה ביחסו לחזן השמאלה בשנות ה-30 (1997: 155), והחמיץ מדוע מיהר, כדי לבלום את השמאלת יערי. חזן טען בספרו שהדיקטטורה הסובייטית "צלליה עדיין מרובים, עולה כבוד, היא מקימה את שלטונה ביד ברזל", וש"על 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 לכניעה והשמאלה ("אם אינך יכול להכותו, הצטרף אליו") בעיתוי הנוח של ניצחון סטלינגרד. אבל כשברה"מ חזרה לאנטי-ציונות ועסקן הקבה"א אורן נעצר ונשפט בפראג ב-1952-1953, חזן הנהיג את המאבק בשמאלנים מצדיקי משפטו וסילקם מהקבה"א, חוץ מהעסקנים שהנהיגום וזכו לחסות יערי (יפורט). הוא טיפח מנהיגים צעירים בראשות אפרים ריינר שהתנערו מברה"מ, אבל בהמשך נרתע מהצלחתם ו/או נכנע ליערי ופורר אותם בהכנסת נאמני יערי לקבוצתם שהחזירו לשיח "הסוציאליזם הסובייטי"; רק ב-1968 כשהתחזק היכה על חטא כניעותיו ליערי (ביילין, 1984; כפכפי, 1988; צחור 1997: 202-213, 223-226, 240-243).

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, והביס את חזן פעמיים נוספות עד כניעתו. חזן אמנם שימר מעמד וכוח להכנסת נאמניו למנגנון הקבה"א וסילוק שמאלנים-מן-השורה, אבל כניעתו חיזקה את יערי ביתרונות השמאלנות (להלן), נתנה לו שליטה בזוג ששלט בקבה"א, השלימה עם קידום עסקנים שמאלנים שהבטיחו ליערי את מעמד המנהיג חסר-התחליף, וניטרלה את מתנגדי השמאלנות שבכניעתו אבד להם מנהיגם.

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

השמאלנות שירתה את הנצחת המנהיגים היטב. ראשית, הערצת משטר ריכוזי ואוטוקרטי שראשו המשכי ושולט בכל אמצעי הכפייה והתקשורת, יצרה לגיטימציה לנהוג כך תוך ריכוך ניכר שצמצם ניגוד לאתוס הדמוקרטי; המירכוז הוגבל לתנועות והקיבוצים נותרו אוטונומיים, הדמוקרטיה רק עוקרה ולא בוטלה, ההמשכיות הוגבלה לבכירים בלבד בעוד מאות עשו רוטציה ויצרו דימוי שוויוני-דמוקרטי אף שלרוב זו היתה רק צירקולציה (הלמן, 1987), וצינזור התקשורת הוגבל (אהרוני, 2000; קשת, 1995). שנית, השיח המהפכני תאם להתמחות המנהיגים במלל, הסוה את שמרנותם בדימוי רדיקלי וגימד את משמעות הקונפורמיזם בתעשייה ובא"פים. בכך שוחררו מהצורך ליישם בהם עקרונות קיבוץ, יישום שאם היה נכשל היה פוגע בתדמיתם ואם אחרים היו מצליחים בו היו הופכים למתחריהם על מנהיגות (ראו: שפירא, 1987: 78-100). התדמית הרדיקלית משכה נוער לקיבוצים שצמחו והוסיפו למנהיגים כוח ויוקרה, והכי חשוב, הסדר הקוסמי השמאלני עשה את עליונות המנהיגים בלתי-תלויה במעשיהם ומחדליהם, כבמקרים שחקר וולף (Wolf, 1999): סטלין היה ל"שמש העמים", ברה"מ מוקד הסוציאליזם ושיאו, הקומוניזם שלה נעשה טעם הקיבוץ ולא חלוציותו, והישגיו הפכו משניים; הבעיות שהמנהיגים לא פתרו התגמדו ומעמדם הובטח כשהם הפכו ל"מתווכים ומבצעים מטעם הכוחות הקוסמיים הגדולים יותר שהעניקו להם זכויות 'טבעיות' לשרור בחברה" (Wolf, 1999: 283-284).

תימוכין אלה לעליונות המנהיגים הנמשכת יצרו לגיטימציה לפרקטיקות בלתי-דמוקרטיות ולמעמד של מעין-אדמו"רים, מנהיגים רוחניים שאינם נזקקים לבחירה אף שבפועל ניהלו את התנועות. יערי וחזן פסקו בקבה"א בכל נושא ועניין כפי שסיכמו ביניהם (אהרוני, 2000; 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). כך גם שלט במינויים: אחרי משבר פילוג הקבה"מ והעזיבות ההמוניות הסיקו 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 היה לשלוט בו. כנ"ל יערי וחזן, מינו לתפקידי-מפתח נאמנים ו/או צעירים "ירוקים" (למשל: צחור, 1997: 247; שם טוב, 1997), לא חדשנים שמנהיגותם הוכחה כשנהבי, אפרים ריינר ושמעון אבידן. אבידן כמפקד גבעתי הנהיג ניצחון ראשי בתש"ח, אך לאחר שהועזב מצה"ל ב-1950 "צונן" בקיבוץ תריסר שנים לפני שקודם לעסקנות דרג ד', מזכ"ל הקבה"א, בשל ביקורת שמתח בזמנו על יערי (דגן ויקיר, 1995). דרג א' היו יערי וחזן, דרג ב' היו שרי הממשלה, דרג ג' היו הח"כים, ואבידן כמזכ"ל היה מתחתיהם. (Shapira, 2005).

"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, בלחצו קיבוצים שינו החלטות, כשראשי הקבה"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 נועדה לחזק את המנהיגים גם לפי הדבקות בה אחרי שזוועות משטר ברה"מ נחשפו ב-1956 (להלן), ולפי יתרון חשוב 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 נהגו ראשי המפלגה בשרי הממשלה (צחור, 1997: 186, 191; שם טוב, 1997: 33-34); על-ידי כך יוקרתם לא נפגעה משגיאות וכישלונות בלתי-נמנעים בתפקידי-ביצוע (ראו: Hughes, 1958). חזן התנגד לכך ורצה לכהן כשר, אבל ויתר על רצונו כשיערי סירב (צחור, 1997: 224).

עליונות נמשכת עשתה את המנהיגים לנרקיסיסטיים (ראו: Kets De Vries, 1993): 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!' (כנרי, 2003: 745). כשמנהיגות יערי הותקפה במשבר משפטי פראג הוא הכריז: "אני מאיר - מפ"ס. 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, דיכאו וסילקו את מעריצי ברה"מ, ורק כשברה"מ בוקרה מכל עבר החל המפנה להערצה? העובדות שפורטו לא משאירות ספק בצדקת ניר (Near, 1997: 69) שהאדה לברה"מ עד 1942-1943 שולבה תמיד בביקורת. לכן נדרשו עשור שנים והיפוך יחס ברה"מ לציונות כדי לשכנע בהערצה את הנהגות התנועות שהרכיבו המנהיגים עצמם, וגם אז לא שוכנעו מזכ"ל הקבה"מ לשעבר אידלסון ורוב חברי הקבה"א (גורן, 1992; צחור 1997: 229; צור, 1998: 237).

הסברים נוספים היו היסחפות בזוהר ניצחון ברה"מ בסטלינגרד והתקרבותה לציונות, וגלישה שמאלה עקב טעויות בסבך האידאולוגי-פוליטי שיצרה הערצת דיקטטורה במערכת ציונית דמוקרטית (זית, 1993: 122-125; צחור, 1997: 152-155; Near, 1997: 69-70). הסבר ההיסחפות שגוי על פניו כי טבנקין פנה

שמאלה ב-1937 ויערי ב-1939, כלומר חצי עשור לפני סטלינגרד ורומן מפא"י-ברה"מ (אגב, תיזמון זה מונע את הסבר ההערצה במלחמה הקרה שדחפה את מבקרי המערב לעבר ברה"מ בסוף ה-40). גם הסבר הגלישה אינו משכנע: שני עשורים נמנעה גלישה כזו למרות קשיי שילוב אהדה עם ביקורת, אז דווקא כשנחשף משטרה הדיקטטורי הברוטאלי מנהיגים שהגדירוהו כ"אימפריאליסטי" ו"מקיאבליסטי" טעו וגלשו להערצתו? כמנהיגים מנוסים באמצע עשור שני של מנהיגות ובמלוא אונם (טבנקין בן 50 ויערי בן 42) יכלו להמשיך בשילוב אהדה וביקורת, בעוד שההערצה דרשה טיעונים בלתי-רציונליים ומקיאבוליים: טבנקין נזקק לסילופים והשוואות שקריות, ויערי וחזן נזקקו למחיקת תיאורי האנטישמיות הברוטאלית של שליחי סטלין ליערות אירופה מספרי הפרטיזנים אבא קובנר ורוז'קה קורצ'אק (פורת, 2000: 178-182).

עד אז לא נזקקו לאמצעים כאלה, והשימוש בהם מעיד שחשו איום על אינטרס עליון ככוחם ומעמדם.

כך גם מעידה דבקותם בשמאלנות אחרי 1956: חרוש'צ'וב חשף את מעללי סטלין, והדיכוי הברוטאלי של הדמוקרטיה בהונגריה וחימוש מצרים על-ידי הגוש הסובייטי שנחשף במבצע סיני הראו שהמשטר לא השתנה, אולם בעוד שמנהיגים סוציאליסטיים בעולם התנערו מברה"מ, טבנקין ויערי מתחו ביקורת אך דבקו בשיח "הסוציאליזם הסובייטי" ומי שכפר בו דוכא (ביילין, 1984; יזהר, 2005: 182-183). זנד (2000) הסביר אינטלקטואלים במערב שדבקו בברה"מ בתסכול עקב חוסר כוח פוליטי, אולם טבנקין ויערי היו רבי-כוח, והם ותנועותיהם נכוו קשות מהערצת ברה"מ. שלילת ההתנערות מעידה שחששו פן ייתבעו לשאת באחריות למשגה השמאלני, לדיכוי הדמוקרטיה, לצנזורה, לפרקטיקות האנטי-קיבוציות של הא"פים ולשאר בעיות שהשתמטו מפתרון, תביעה לאחריות שממנה קצרה הדרך לבחירות והחלפתם.

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

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

לטבנקין היה קושי בהתניה כזו כי שותף עם בן-גוריון וקצנלסון ביצירת מפלגת המנגנון הריכוזית (כנרי, 2003: 482), וליערי היה קושי בשל קואופטציה: מפא"י מסרה משרות הסתדרותיות רמות לכמה מבכירי (שפירא, 1993: 47), וכנ"ל בממסד הציוני, למשל חזן היה דירקטור בקק"ל (צחור, 1997: 224). גם הקבה"מ כחלק ממפא"י נהנה 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 מרכזו ועיקור דמוקרטיה התנועות שנגדו דרישת דמוקרטיזציה בהסתדרות ובמפא"י. אם טבנקין היה דורש זאת, קצנלסון ובן-גוריון היו חושפים חוסר דמוקרטיה בקבה"מ בעזרת ליבנשטיין, אוסטרובסקי ואחרים. יערי אמנם לא סבל ממבקרים כאלו, אבל גם הוא ידע שהתניית איחוד בדמוקרטיזציה תגרור חשיפת עיקור הדמוקרטיה בקבה"א. לעומת זה ביקורת שמאלנית על שלטון מפא"י שהציבה כאידאל את ברה"מ שמציאותה הוסתרה ב"מסך הברזל", חסכה להם פתיחת תיבת פנדורה של ביקורת על חוסר דמוקרטיה בתנועותיהם.

כמו כן פרקטיקה קונפורמיסטית ששירתה את שליטתם התנגשה בביקורת מפא"י: פריבילגיות עסקני הא"פים. פריבילגיות אלו היו שוליות עד שנות ה-40, אבל הן התרבו והפכו משמעותיות בגיוס והנעת עסקנים מקיימי שליטתם ככל שנעשו שמרנים ועיסקאתיים יותר (Shapira, 2008: Ch. 8); בלעדיהן היו נחלשים מאד אחרי שפסקו מלהניע עסקנים במנהיגות טרנספורמטיבית, כך שגם בנושא זה נבלמו מלבקר את מפא"י וההסתדרות. המנהיגים חסכו מעצמם את סיכוני החדשנות של יצירת פרקטיקות קיבוציות בא"פים וחיזקו שליטה על-ידי מרכזו, עיקור דמוקרטיה וקונפורמיזם, אולם כשהאמון בהם נפגע וגברו האיומים על מעמדם הם נדחפו לפעול, אלא שאז הנהגת פרקטיקות קיבוציות התנגשה עם הקונפורמיזם בעוד ששמאלנות לא התנגשה. לעומת שיקול זה מתגמדת חשיבות גורם הקואופטציה.

### **עד כמה ההשמאלה היתה קריטית לתנועות הקיבוציות?**

הערכת ההשפעות ארוכות-הטווח של ההשמאלה סובלת מהעובדה שניצחונה היה בו-זמני להקמת המדינה שנישלה את הקיבוץ ממשימות לאומיות שמילא עד אז. הצלחתו הפנומנאלית בימי היישוב נבעה ממילוי משימות כאלה והגיוני שפסקה משנושל מהן; אך הפסקת הצלחה לא מסבירה משברים, עזיבות המוניות והתפרקות קיבוצים כפי שהיו אז. פאוקר (2006) הסבירם בשמרנות המנהיגים שמנעה סיגול אידיאולוגי למצב החדש של מדינה, אולם ב-1948 הם הרי השלימו עשור סיגול אידיאולוגי, השמאלה, וחוקרים חשפו שהשמרנות הקריטית היתה בפרקטיקות ולא באידיאולוגיה: דיכוי חדשנות שנענתה למשימות חדשות שהמדינה כשלה בהן כקליטת העלייה ההמונית ופיזור האוכלוסיה. היו קיבוצים שיצרו פרקטיקות חדשות לשם כך, אך הדיכוי בלם את הפצתן לרוב הקיבוצים וכך לא באו במקום משימות-העבר שנטלה המדינה משימות לאומיות חדשות (ראו: יער ואחרים, 1994; כפכפי, 1992: 125-127; קינן, 1989).

אי-ההיענות למשימות לאומיות לוותה במשברי שמאלנות. הקבה"מ התפלג ב-1951 ושליש מחבריו וקיבוציו עברו לאיחוד הקיבוצים והקבוצות במאבקים קשים שפילגו קיבוצים וקבוצות חברים שעשרות שנים חיו יחד, ואפילו משפחות נחצו בויכוחים עקרים על ברה"מ (אסף, 1987; Near, 1997: 210-222). ב-1952-1953 היכה בקבה"א משבר משפטי פראג שבו סולקו מאות ממיטב צעיריו שנפתו לשקרי השמאלנות,

קיבוצים התפרקו ואחרים נקלעו למשבר כששכבת גיל שלמה נעלמה (צחור, 1997: 205-214). ב-1954 התפלגה מפ"ם בין השאר בשל דעיכת הערצת ברה"מ בקבה"מ, וב-1956 כשהשקרים נחשפו והמנהיגים סירבו להתנער מברה"מ הועמק המשבר. שמרנות המנהיגים העמיקה אותו גם בדיכוי יצירת פתרונות חדשים לקליטת עולים בקיבוצים שעה שעזיבות יצרו חוסר כוח-אדם; שכירים הוכנסו לא רק בקיבוצי 'האיחוד' שנענו לדרישת בן-גוריון אלא גם לשאר הקיבוצים, והפרת עיקרון העבודה העצמית יצרה תחושת משבר (דניאל, 1975; קינן, 1989; Near, 1997: 245). תחושת זניחת עקרונות הגבירה הכניסה לממשלת אנטי-ערכי-קיבוץ ב-1955, ממשלה שהרחיבה פערים חברתיים, דיכאה ערבים, עולי המזרח ודמוקרטיה, התבססה על פולחן אישיות של בן-גוריון וקואופטציה, מונופוליזציה וצנזורה של התקשורת (כספי ולימור, 1992; סמוחה, 1996; שטרית, 2004). צחור טען (1997: 223) שהמנהיגים עשו זאת כי התפכחו מחלום המהפכה, אך אם כך למה דבקו בשיח "הסוציאליזם הסובייטי"? דבקותם סותרת את טענתו, וכך גם העובדה שידעו מזמן את האמת על ברה"מ מהפרטיזנים ואחרים שבאו משם ודיווחו להם, כך שלא היה ממה שיתפכחו. הם נכנסו לממשלה כדי לשרוד, כמו יערי במשבר פראג: מאות שמאלנים סולקו, אבל לא העסקנים שהנהיגום, אלה רק הוחזרו לקיבוציהם, נשאר חברי הוועד-הפועל וריפתין מנהיגם נשאר ח"כ. בקיבוצים תהו: למה נבחרה מחדש "כל אותה קבוצת הנהגה שכינה קודם למשבר, כולל אלו שחוללו אותו?" (צחור, 1997: 219). הטעם היה ששימור עסקני השמאל קיים את מעמד יערי כמנהיג מרכזי חסר-תחליף (כפכפי, 1988; Ansell & Fish, 1999).

משברי השמאלנות פגעו קשה בבסיס כוחם של המנהיגים, הקיבוצים, והם נכנסו לממשלת אנטי-ערכי-קיבוץ כדי לחזקם. צעדס אכן סייע לקיבוצים, אבל המשך העזיבות לא העיד שזכו לאמון: ב-1955-1959 עזבו 6794 נפש יותר משנקלטו בקיבוצים (שפר ופוגל-ביז'אווי, 1992: 39). גם העיון בהיחלצות הקיבוצים מהמשבר מלמד שהסיוע הממשלתי היה חשוב, אבל יותר חשובים היו החדשנים שנכנסו לחלל המנהיגות שיצרה שמרנות המנהיגים, סיגלו את הקיבוץ לסביבתו כגון במעבר לגידולי יצוא ולתיעוש חדשני בעבודה עצמית, פתרו משבר חובות עקב השקעות בחידושים על-ידי "מועדון ברום" חדשני, הקימו מפעלים 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). אולם הקונפורמיזם נמשך בא"פים וברוב מפעלי התעשייה, וגם בעיות-יסוד אחרות לא נפתרו כי מי שרצו ויכלו לפתור אותן לרוב דוכאו, נדחקו לשוליים ו/או עזבו (Shapira, 2008). כיון שבהתאמה להירשמן (Hirschman, 1970) גם יורשי המנהיגים היו שמרנים שדבקו בקונפורמיזם וכנ"ל היו אוליגרכי א"פים ומפעלי תעשייה (ליפשיץ, 1983; פארי, 1975; קרסל, 1971; רון, 1978; שפירא, 1980, 1987, 1990, 1992), נמשכו סלקציית הירשמן שלילית של ביקורתיים וחדשנים ובריחת מוחות, גם בשל אי-הגשמת עקרונות הקיבוץ (צבר-בן יהושע, 1996). בצירוף

לשאר בעיות בלתי-פתורות זה הוביל למשבר סופני בשנות ה-80 (Shapira, 2001, 2008).

### סיכומים ומסקנות

בהתאמה לממצאי ברומן (Brumann, 2000) שמנהיגות המשכית מדי הרסה חברות קומונליות, גורם המנהיגות נמצא קריטי להבנת התפתחות השדה הקיבוצי ושקיעתו; חוקרי חברה שגו בהתעלמם ממנו והיסטוריונים טעו בהסבר שינויו. שני המנהיגים החלו כטרנספורמטיביים, אך מירכזו ועיקרו דמוקרטיה בניגוד לעקרונות קיבוץ בלחץ מאבקם הפוליטי ביישוב, פסקו מלפתור בעיות-יסוד בחידושים בשל שמרנות עקב ההצלחה והגידול העצום, והאמון בהם נפגע גם בשל קונפורמיזם רכושני בא"פים ובתעשייה ועקב השינוי למנהיגות עיסקאית. טבנקין נחלש גם בשל קמפיין האיחוד של קצנלסון וקשיי הברית עם סיעה ב' שדרשה דמוקרטיה בהסתדרות ובמפא"י בעת שהוא עיקר דמוקרטיה בקבה"מ, ויערי נחלש בשל יתרון עמדות חזן ביחס למרד הערבי. המנהיגים העדיפו שמאלנות וקונפורמיזם על פני יישום עקרונות קיבוץ בא"פים ובתעשייה למרות שזה נגד מאבק לדמוקרטיה במפא"י ובהסתדרות, כי כך חוזקה עליונותם כנציגי הסדר הקוסמי שברה"מ במרכזו, הם שוחררו מהצורך להיבחר מחדש, ניתנה לגיטימציה למירכזו, לאוטוקרטיה, לצינוור התקשורת והפרסומים ולפריבילגיות, הדימוי הרדיקלי הסווה קונפורמיזם ומשך לקיבוצים נוער, השיח המהפכני תאם להתמחותם ברטוריקה, הקוסמולוגיה השמאלנית ניתקה את מעמדם ממעשיהם ומחדליהם, ובתור כמעין-אדמו"רים שילחו תפקידי ביצוע בהם אפשר להיכשל לסגניהם. פתרונם למשברי שנות ה-50' שגרמו שמאלנותם ושמרנותם, הכניסה לממשלת אנטי-ערכי-קיבוץ, צלח, אבל פחות עקב סיוע ממשלתי ויותר בשל הצלחות חדשנים, אלא שהם שימרו עליונות ושמאלנות, המשיכו לדכא חדשנים וביקורתיים עוד כשני עשורים ובכך הובילו למשבר הסופני בשנות ה-80'.

הערצת ברה"מ היתה אסטרטגיית הישרדות מוצלחת של מנהיגים שנעשו לשמרנים אוליגרכיים בחברה רדיקלית בשאיפתה לשוויון ודמוקרטיה. בסיוע ההערכה הם בלמו חדשנות יוצרת פתרונות לבעיות שגרמו להצלחה, הגודל ושינויי הסביבה, הן לשם הגנת יתרונותיהם ושליטתם לפי תיאוריית האוליגרכיה, הן מחשש לכישלון החידושים שיפגע בתדמיתם, והן מחשש להצלחות חדשנים שתעלינה להם מתחרים. בלא יצירת פתרונות גבר קונפורמיזם הא"פים, אך הוא לא נחקר כדי לא לחושפו וכך לחסוך קונפליקט עם מנהיגים אדירי-כוח שיפריע למחקר. אולם בלי חקירתו ולא חקר אליטות שמעמדן וכוחן נבעו ממנו, הוחמצו האינטרסים שהוא שירת ולא הוסברה שליטת המנהיגות באמצעותו, גם לא הדיכוי של מנהיגים חדשניים שהביאו הצלחות חשובות אך דוכאו. כך כשלו גם מבקרי המחקר הקיבוצי הקנוני. למשל יער ואחרים (1994) טענו שהקונפליקט בין עיירות הפיתוח לקיבוצים נבע מהעסקת תושביהן כשכיריהם בגלל ש"הקיבוץ פעל תמיד ביחס לחברה הסובבת כמערכת כלכלית המנסה לצבור משאבים ורווחים" (שם: 123). אולם הקיבוץ "בזבז" את משאביו עשרות שנים על מטרות חברתיות כהתיישבות לא-כלכלית בספר,

חינוך נוער, פלמ"ח, עליה ב', ועוד, אלא שבלי חקר א"פים הוחמץ שמנהיגיו פנו לקונפורמיזם שמרני ודיכאו יוצרי פתרונות לקידום מטרות חברתיות חדשות, וכך לא הובן מדוע לא נוצרו פתרונות לקידום עיירות הפיתוח ולמה יושם קונפורמיזם רכושני של צבירת משאבים ורווחים כלפיהן.

ניוון ושקיעה עקב המשכיות-יתר של מנהיגות רדיקלית שהפכה שמרנית ואוליגרכית, היא תופעה נפוצה וידועה לסוציולוגים 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). תופעה כה ידועה וכה נוגדת אתוס קיבוצי נעלמה מעיני החוקרים מעל לכל בשל מסורת סוציולוגית של אי-חקירת מנהיגות והתעלמות מיכולת מנהיגים לעצב חברות תוך הסתרת מניעיהם האנוכיים באידיאולוגיות מופרכות שקשה לפענח את שורשן. לכך נוספו רתיעת החוקרים מהתנגשות עם מנהיגים רבי-כוח שמנעה חקירת ארגוניהם, הצלחתם לצבור הון אקדמי מבלי לחקור כמחצית מהשדה בו צברו אליטות את כוחן ויתרונותיהן, והתעלמותם מאתנוגרפיות שחשפו אליטות המשכיות אוליגרכיות. לכך נוספו היסטוריות שחסרו סוציולוגיה של אוליגרכיות ושגו באיפיון המנהיגות, ואתנוגרפיות שהחמיצו את קונטקסט הקיבוץ הראשי, הא"פים. המחקר גם התעלם מסטריזין (Stryjan, 1989), כנראה משום דיונו בא"פים, וכך הוחמץ הסבר החדשנות בקיבוצים למרות שמרנות המנהיגים, חדשנות שאיפשרה צמיחה למרות השקעת משאבים רבים במטרות חברתיות בימי היישוב, ובהמשך חילצתם ממשברי שנות ה-50.

התעלמות מגורם המנהיגות הכשילה גם את סטריזין (Stryjan, 1989) שמצא כי קואופרטיבים נכשלים ו/או הופכים לפירמות רכושניות עם גידולם והצלחתם הכלכלית בשל ניוון החדשנות היצירתית החיונית לקיום עקרוניתיהם למרות הגודל. לדידו בקיבוץ נמנע ניוון כזה עקב מבנה פדרטיבי ששימר קוטן בתוך גודל ועודד חדשנות יצירתית, כפי שמצא גם ברומן (Brumann, 2000). אולם כיון שלא חקר מנהיגות ולא א"פים, החמיץ את הפיכת המנהיגות לשמרנית ואוליגרכית, את אימוץ הקונפורמיזם בא"פים, את עליית נאמנים שמרניים שדיכאו חדשנות יצירתית, ואת העובדה שהדיכוי הכחיד עקרונות קיבוץ בשדה כבר בעת מחקרו בהתאם לתיאוריה שלו, אך בשונה מטענתו שבקיבוץ נמנע הניוון.

האתנופולוגים 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 דמוקרטיים ושוויוניים. הם אף ראו בקיבוצים סממני קונפורמיזם נוספים נוגדי אתוס קיבוצי כגון רכבים "צמודים" בלעדיים לעסקנים, אך לא חקרום, לא זיהו שבעקבותיהם הלכו מנהלים מקומיים, ולא חשפו שאר תופעות אוליגרכיות כקידום לעסקנות לפי נאמנות אישית לראשי א"פים. כך הוחמץ ניגוד אתוס הקיבוץ לפרקטיקות של האליטות הקונפורמיסטיות, רוב האחרונות לא נחשפו ולא הוסברו, ונותרה עלומה הסוואתן על-ידי השיח השמאלני.



כמקובל במדע המדינה ביילין (1984) היה ער לגורם המנהיגות ובעזרת תיאוריית האוליגרכיזיה הסביר דיכוי חדשנות של מנהיגי קבה"א צעירים. אולם אפילו היסטוריוני קיבוץ שדנו במנהיגות וחשפו שמרנות, אוטוקרטיה, ודיכוי מתחרים פוטנציאליים, לא שעו לו, לא לספרות אליטות ואוליגרכיה, ולא לאתנוגרפיות שחשפו אוליגרכיות מקומיות וקונפורמיזם בתעשייה ובא"פים. כיון שגם ספרות המנהיגות בלבלה, אובחנו המנהיגים בטעות ככריזמטיים והוחמצו הטרינספורמטיביות בתחילה, השינוי לשמרנות עיסקאית בהמשך ואופן הסוואתה. כך לא זוהה ששינוי זה, המחדלים בפתרון בעיות-יסוד וקונפורמיזם הא"פים פגעו באמון במנהיגים, והפגיעה היתה אחד משני הגורמים הראשיים לערעור מעמדם שדחפם להשמאלה. להשמאלה אומצו הסברים שוליים או שגויים שלא תאמו לתיזמונה וחלק מפרטיה, לא נחשף כיצד שימרה את מעמד המנהיגים ולא הוסברה הדבקות בה אחרי 1956.

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 מנהיגים, נוטה להחמצת השפעות הקונטקסט ולראיה א-היסטורית של תרבויות כך ששינוייהן מוחמצים ועימם גם אינטרסי מנהיגים שגרמו אותם. לכן חיונית אינטגרציה עם סוציולוגיה ביקורתית שסובלת פחות מבעיות כאלה ועם מחקר היסטורי, משימה קשה בשל שוני רקע אקדמי ודרכי עבודה. הסבר לתופעות יש לחפש בעזרת תיאוריה טובה, לפי אמרת קורט לוין הידועה, אולם לא פעם זוהי תיאוריה של דיסציפלינה אחרת שעקב ניתוקו ממנה החוקר אינו מודע לה; זהו טעם נוסף לאינטגרציה בין דיסציפלינות שמצריכה חשיבה יצירתית על קידומה (Wallerstein, 2004).

הממצאים מאפשרים הבנות חדשות של מאבקי עיצוב תנועת העבודה, היישוב והמדינה, ועולות מהם מחשבות מה היה קורה אם במקום שמאלנות וקונפורמיזם היו מיושמים עקרונות קיבוץ בא"פים כהמלצת בובר וכנוהגי חברי קיבוצים בפלמ"ח ובגבעתי (דגן ויקיר, 1995). בחינת היסטוריה חלופית הפכה מקובלת בקרב היסטוריונים (Ferguson, 1997). יישום כזה היה מגביר את אמון החברים במנהיגים ובולם את הקמפיין של קצנלסון משום שאז המנהיגים היו מתנים איחוד בדמוקרטיזציה של ההסתדרות ומפא"י, כמו בתנועותיהם וכדרישת סיעה ב'. עמדת האופוזיציה במחנה הפועלי היתה מתחזקת מאד עקב האחדות של הקבה"מ, הקבה"א וסיעה ב', וכוח בן-גוריון-קצנלסון היה נפגע קשה. עקב הדמוקרטיה של התנועות שהיתה ודאי כוללת הגבלת המשכיות מנהיגים, טבנקין ויערי היו מוחלפים מוקדם מספיק כדי שירשיהם

שעלו בשל דמוקרטיה ינהיגה בשאר הא"פים ובתעשייה וימשיכו לדרוש אותה בהסתדרות ובמפא"י. זה היה ודאי בולם את אוליגרכיזציה מפא"י והסתדרות ומחזק את מתנגדיה, ובלחצם, בלחץ מנהיגי הקיבוץ האלה ומנהיגים ליברליים יש לשער שבן-גוריון לא היה יכול להפר את הבטחת מגילת העצמאות לחוקק חוקה כפי שעשה. חקיקת חוקה דמוקרטית מגבילת נטיות אוליגרכיות, היתה בולמת את האוליגרכיזציה של הפוליטיקה (עציוני-הלוי, 1993; שפירא, 1977, 1984, 1989, 1993), והתפתחות החברה הישראלית היתה משתנה מאד. די בכך כדי להראות עד כמה היתה קריטית בחירת המנהיגים בשמאלנות, טעם טוב כדי שסוציולוגים יחקרו את גורם המנהיגות ולא ישאירוהו לפסיכולוגים ומושגיהם המהותניים (Gleeson & Knights, 2008: 50), תוך התמודדות עם הבלבול המושגי והתיאורטי השורר בתחום.

## מקורות

- אבנרי, אריה ל. (1985). **מוולוס 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 ([1947]1983). **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). **תמיד שנוי במחלוקת**. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- גולדשטיין, יוסי (2003). **אשכול – ביוגרפיה**. ירושלים: כתר.
- 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).

הלוי, רן (1990). אני ותנובה כל הזמן. **קיבוץ**, 26 ביוני.

הלמן, שרה, ורפורט, 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), 1038-1031.

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 שווינונית**. עבודת מ.א., החוג לסוציולוגיה

ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל אביב.

טלמון, יונינה (1970). **יחיד וחברה בקיבוץ**. ירושלים: מאגנס.

זיהר, 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.

כנעני, דוד (1960). **בתי מידות**. מרחביה: ספרית פועלים.

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**

**הסוציאליזם** 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 מס' 2**, 11-27.
- ליפשיץ, עודד. (1983). עוצמה ללא בקרה. **הדף הירוק**, 6 ליוני, 18 ליולי, 15 לאוגוסט.
- לנדסהוט, זיגפריד (1944[2000]). **הקבוצה**. רמת-אפעל: יד-טבנקין.
- מרקס, עמנואל (1985). המחקר האנתרופולוגי-חברתי והכרת החברה הערבית. בתוך: הראבן, אלוף (עורך), **להכיר עמים קרובים** (152-137). 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** (517-493). 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.
- פאוקר, אלון (2006). "הקיבוץ והמציאות סביבו עם קום המדינה – חיסור בלתי-אפשרי או כשל מנהיגותי?" הרצאה בכנס חוקרי קיבוץ, גבעת חביבה, מאי.
- 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). **קיבוץ L.A.** 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.
- קרסל, 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).
- קרסל, גדעון מ. (1983). **...לכל אחד לפי צרכיו**. תל אביב: צ'ריקובר.
- קרסל, 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, אניטה (2004). **יגאל אלון – אביב חלדו**. תל אביב: עם עובד.
- שפירא, יונתן (1977). **הדמוקרטיה בישראל**. רמת-גן: מסדה.
- שפירא, יונתן (1984). **עילית ללא ממשכים**. 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 (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 (1987). **אנטומיה של חולי ניהולי**. תל אביב: עם עובד.
- שפירא, ראובן (1990). רוטציה אוטומטית ושמרנות ארגונית בקיבוץ. **מגמות** ל"ב (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'אווי, סלביה (1992). **המשפחה בקיבוץ**. יחידה 6, קורס "החברה הקיבוצית – שינוי והמשכיות". תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- 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.
- 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.
- Gleeson, Denise, & Knights, David (2008). Reluctant leaders: An analysis of middle managers' perceptions of leadership in further education in England. *Leadership*, 4(1), 49-72.
- Graham, Jill W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(1), 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.
- 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.

- 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.
- Rosner, Menachem. (1991). *Kibbutz*. Haifa: Kibbutz Research Institute.
- 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.

Wallerstein, Imanuel (2004). *The Uncertainties of Knowledge*. Philadelphia: Temple University Press.

Wolf, Eric R. (1999). *Envisioning Power*. Berkeley (CA): University of California press.