

Reuven Shapira. Transforming Kibbutz Research: Trust and Moral Leadership in the Rise and Decline of Democratic Cultures. Cleveland, Ohio: New World Publishing. 2008. 397 pages

אסתר הרצוג*

ספרו של ראובן שפירא מציע ביקורת נועזת ומאתגרת על חקר הקיבוץ, הנסמכת על מחקר בן יותר משלושה עשורים על הקיבוץ, ובעיקר על מנהיגותו. שפירא משווה בין העבודות הרבות שנכתבו על הקיבוץ ומצביע על התרומה ועל החסר בכל אחת מהן ובכולן יחד. הניתוח המקיף הזה מספק לו תשתית נרחבת לבניית תפיסה ביקורתית רבת עוצמה על חקר הקיבוץ, על מקומו של גוף מחקר זה בהקשר האקדמי, ולא פחות מכך על מקומו בתהליכים החברתיים-כלכליים-פוליטיים שעברו על החברה ועל המדינה שבתוכן מתקיים הקיבוץ. שפירא מציע גם חזון ארגוני-חברתי-אידיאולוגי שיביא מזוור לחוליי הקיבוץ, בהם נטייתו לאוליגרכיזציה; תהליכי השחתת כוח שמתמרכז ומתעצם; דחף לחקות את החברה הקפיטליסטית הרכושנית-נצלנית; אובדן הדמוקרטיה הסולידריסטית; אובדן האמון; יצירת פערים חברתיים-כלכליים חריפים; אובדן היצירתיות ועוד.

לעבודה של שפירא יש השלכות המגיעות אל מעבר לדיון בתופעת הקיבוץ ובמחדלי המחקר עליו. בין היתר, היא תורמת למחקר בסוגיות של כוח ושליטה בארגונים ביורוקרטיים ובסוגיית המנהיגות בהקשרים מגוונים ורחבים, החל בחברות קומוניסטיות כמו חברות ציידים ולקטים ועד מדינות בתקופתנו כמו ברית המועצות לשעבר, ארצות הברית וישראל. כמו כן, בעזרת מקרי מבחן מחיי החברה הקיבוצית מצביע שפירא על השלכותיה של השיטה הקפיטליסטית: איך היא מטפחת ניכור בין בני אדם, מעודדת שימוש בטכניקות מניפולטיביות, בכוחניות ובדורסנות, מאפשרת ניצול של רבים על ידי מעטים לשם השגת עוד ועוד פריבילגיות ומתגמלת על העמקת האיטיות האנושית.

עם מושגי היסוד המרכזיים בניתוח של שפירא נמנים רוטציה, אוליגרכיה, מוסריות, מנהיגות, אמון, דמוקרטיה סולידריסטית, עבודה שכירה והצנחה. למשל, הרוטציה שהוצגה במחקרים על הקיבוץ כאמצעי למניעת השתלטות על עמדות כוח וככלי לרענון ולחדשנות, מתוארת בספר שלפנינו כאמצעי להסוות שליטה ריכוזית שקיימת מאחורי הקלעים ולעודד פטרונאז' ושלטון של קליקות. הרוטציה הופעלה בעיקר בתפקידי ניהול בעלי כוח מופחת, והיא מנעה את המשכיות תפקודם של מנהלים שהוכיחו יעילות, יוזמה, מקוריות ותרומה, בשל האיום שהם הציבו בפני ההנהגה הבכירה. הרוטציה גרמה לבזבוז עצום של ידע ומומחיות, פגיעה באמון, בשיתוף פעולה וביצירתיות, חיזקה את הריכוזיות והאוליגרכיה, החלישה מנהלי קיבוצים וחיזקה את שליטת ראשי הארגונים הפדרטיביים (הא"פיים) השמרניים וההמשכיים. למעשה, היא ניוונה את הדמוקרטיה.

בדיון על שיטת הפטרונאז' מחדד שפירא את הסתירה העמוקה בין האידיאולוגיה השוויונית של הקיבוץ ובין החברה המעמדית שנוצרה בו בפועל, המתבססת על נאמנויות

* בית הספר לחברה ולמשל, המכללה האקדמית בית ברל

לפטרונים. נאמנות זו מבטיחה קידום, מעודדת שמרנות, וכמו הרוטציה גם היא פוגעת ביצירתיות. במערכת פטרונאז', טוען שפירא, הניהול מתבסס על קליקות התומכות במנהל ועל אליטות כוח המאורגנות ביחסי פטרון-קליינטיים. הפטרונאז' פירושו אפוא שלטון של מנהיגים המשכיים שאינם נדרשים לקבל אחריות על ההשלכות של החלטותיהם הכושלות. שפירא מלין על כך שהמחקר על הקיבוצים החמיץ את תפקידן של הפריבילגיות בתהליכי ההשחתה, ההתנוונות והריבוד החברתי. הפריבילגיות שצברו האוליגרכים הקיבוציים הגבירו את יוקרתם ואת כוחם, והם השתמשו בהן כדי לבסס נאמנות של קליינטיים הכפופים להם. כך היה הרכב הצמוד לסמל סטטוס מרכזי במקום שבו אין משכורת או שקיימת רק משכורת בסיסית. כלי הרכב המפוארים ומנקרי העיניים הם דוגמה בולטת; רכבו של יעקב חזן, שנצבע ב"צבע פרולטרי" כדי להשתיק את הביקורת, ממחיש באופן נלעג את ההידרדרות המוסרית של אלו שבראשית דרכם הציבורית היו מנהיגים "גבוהי מוסר". שפירא מכנה אותם בסרקוזם אדמ"ורים, קרי מתנשאים מעם ומורמים מעל לכל ביקורת.

מנהיגות הקיבוצים, שתרמה תרומה מכרעת להצלחת הקיבוץ בראשית דרכו ולתהליכים מרכזיים בהקמת המדינה ומוסדותיה, היא שהביאה להידרדרות ערכית, פוליטית וכלכלית של הקיבוצים בערוב ימיהם. בתקופה הראשונה היו האדמו"רים רדיקלים, חדשנים וחדורי מוסריות ומחויבות לכלל. עד סוף שנות השלושים הם הובילו פרויקטים גדולים וחשובים, החל בבניית ההתבצרות וההתיישבות בתקופת חומה ומגדל, ייסוד קומונות ומושבים רבים והקמת הפלמ"ח, ששימש בסיס לצה"ל. מ-1942 ואילך הם פעלו להחדרת השמאלנות והתמיכה במשטר הסובייטי של סטלין, ודבקו זה בזה כשאל ביצרה את עמדת הכוח שלהם, כאילו היו נאמנים לערכי שוויון ושיתוף. אך הנטייה שמאלה, שהייתה קשורה למאבקי הכוח הפנימיים, מנעה בסופו של דבר את חידוש החזון ואת מימוש האידיאולוגיה והמשימות של התנועות. שפירא טוען שההזדהות הרבה עם האידיאולוגיה הסובייטית (שלא הייתה מוכרת לחברי הקיבוץ וזרה לרוחו היהודית-לאומית-חלוצית) שימשה להצדקת האידיאולוגיה של הקיבוץ וצמצמה את כוחה של מנהיגות התנועות הקיבוציות לתפקיד של "מתווכים או מוציאם לפועל בשם הכוחות הקוסמיים הרחבים" (עמ' 171).

ביקורתו המקיפה והחריפה של שפירא על עבודתם של חוקרי הקיבוץ מצביעה על ההחמצות הרבות שלהם בניתוח תופעות ותהליכים הקשורים לקיבוץ, כמו הקשר בין הא"פים לניהול בקיבוץ ומשמעות הרוטציה. הם גילו עיוורון לריבוד בחברה הקיבוצית ותפסו את מנהלי הקיבוצים כראשי ההיררכיה, בעוד שהם היו רק חוליה לא חזקה במיוחד בתוכה. הריבוד המרכזי, טוען שפירא, התקיים אצל המנהיגים הראשיים – חזן, טבנקין ויערי – ובחצרות שבנו סביבם, אך אלה נתפסו ברוב המחקרים כחיצוניים לריבוד בקיבוצים. כך החמיצו החוקרים את האופן שבו הפכה הפרת השוויוניות לחלק אינטגרלי מפעילותם של המנהיגים כמתווכים חשובים בין הקיבוצים לחברה הלא שוויונית הסובבת אותם. כאמור, החוקרים לא עמדו על מקומן המכריע של הפריבילגיות בהבניית הפטרונאז', וביססו את הקשר המדומה בין הצלחת המנהיגים להציל את הקיבוצים לאחר משבר שנות החמישים ובין הכריזמה שלהם. על כן לא נחשפו הבעיות היסודיות של החברה הקיבוצית. זאת ועוד, החוקרים התעלמו מהעזיבה ההמונית שנבעה מהתבדות האתוס השוויוני ומכך שהצעירים שניסו לפעול נגד הגברת אי השוויון נדחקו הצדה. מקצת מהחוקרים העדיפו, לדבריו של שפירא, נוחיות ושיקולים זרים כגון קידום על פני מחקר מעמיק של בעיות היסוד.

ההשתלטות על ניהול הקיבוצים בטכניקות של הרחקת אנשים מקוריים ויצירתיים וחיזוק נאמנים הביאה להתפוררות האמון, היצירתיות והשגשוג של הקיבוצים ולהסתאבות המנהיגות. החזון והפתרון ששפירא מציע לחולי האוליגרכיה הקיבוצית קשורים למניעת התעצמותה של קבוצת המנהיגים. לטענתו, יש לטפח מנהיגות המשכית ולא ברוטציה, אגב גיבוש אמצעים שימנעו את תהליכי ההתנוונות שלה. יש לאפשר למנהיגים להמשיך לקדנציות נוספות כל עוד הם אפקטיביים וזוכים לאמון רב. יש להעדיף מנהיגים שמוכיחים את עצמם במשך תקופות ארוכות בדרגים זוטרים על פני מנהיגים קרייריסטים "מטאוריים". תרבויות ארגוניות רבות אמון ומנהיגים גבוהי מוסר, סבור שפירא, הם גורמים מכריעים בפעולה יצירתית. החדשנות משגשגת ביחידות קטנות שמשתפות פעולה במסגרת מבנים גדולים, ומכאן שמבנה פדרטיבי הוא פתרון עדיף לארגוני עבודה המוקרטיים (אע"דים) בני קיימא. גודל יחידת עבודה שתואם לדמוקרטיה כו צריך להיות קטן פי כמה מקיבוץ ממוצע ולמנות עד 500 איש. כמו כן, נחוץ כוח מאון שיגביל את כוחו של ראש הפדרציה, מעין פרלמנט של נציגים שנבחרים אישית על ידי חבריו של כל אע"ד לפי גודלו, כמו מרכזי התנועות בראשיתם. ייתכן שדרוש גם סנאט, שבו יש נציגות שווה לכל אע"ד.

מלבד יתרונותיו וחשיבותו של הספר, יש בו גם חולשה יסודית: עיוורון מגדרי. שפירא מתאר את המנהיגות הקיבוצית על טהרת הגבריות, בלא שיתהה איך ייתכן שבמסגרת חברתית שהוקמה על בסיס אידיאלים של שוויון חברתי ומגדרי נשים אינן קיימות בכל הקשור להנהגת החברה. על רקע הביקורת הנוקבת על ההחמצה של חוקרי הקיבוץ את הספרות על ארגונים וביורוקרטיה, בולטת ההחמצה של שפירא את עבודתן של חוקרות פמיניסטיות של ארגונים כמו פרגוסון (Ferguson, 1984) ואקר (Acker, 1990). העבודה של פרגוסון למשל מנתחת אף היא את ההרס הנגרם לחברה על ידי הביורוקרטיזציה, כלומר ריכוז הכוח והשליטה, המביאה להתנוונות והשחתה של מערכות חברתיות ולדה-הומניזציה של החברה. אך הניתוח של פרגוסון מבהיר שההשלכה החשובה ביותר של הביורוקרטיה היא הבניית היתרון והכוח של גברים על חשבון נשים, ואילו שפירא מתעלם מהיעדר נשים בהנהגה הקיבוצית. בכך הוא תורם ליצירת תמונת עולם שבה ניהול מוזהה עם גברים בלבד. יתרה מזאת, בהציעו תפיסת עולם מעוותת, שבה חצי מאוכלוסיית הקהילה שבה הוא עוסק אינה קיימת, הוא תורם לשימור מחקר עיוור למגדר. כאנתרופולוג מצטיין יכול היה שפירא לעמוד על תהליכים גלויים וסמויים המביאים להרחקת נשים מהנהגת החברה ולדחיקתן למעמד של מלכות בביתן, גם במקום שהוא כביכול נאור, שוויוני ואידיאליסטי כמו הקיבוץ בראשית דרכו.

דוגמאות אקראיות בספר מרמזות על הפוטנציאל הגלום בניתוח מגדרי של המנהיגות הקיבוצית. בדוגמה העוסקת בסוגיית האמון בין מנהלים למנוהלים, שאותה החמיצו החוקרים, מביא שפירא את המקרה של הגננות והמטפלות, שבתחילה היו בנות הקיבוץ, וכעבור זמן היו עובדות שכירות. לטענתו, לבתי הילדים לא הוכנסו מכונות לשטיפת כלים בגלל הנתק בין המנהלים למטפלות, ואת חילופי העובדות התכופים הוא תולה בהיעדר אמון. בניתוח כלכלי-פוליטי מובהק כל כך של התנהגות ארגונית, הנתק בין ההיבט המגדרי לדרכי הניהול הוא מחדל. שפירא מתעלם מכך שמדובר בנשים המנוהלות בידי גברים. הניתוח הפמיניסטי (ראו למשל הרצוג, 2007, 2010; יורעאלי, 1999; Pierson, 1991) המלמד שקל לחסוך (ולהרוויח) על חשבון נשים (והילדים שבטיפולן) ושהכלכלה הקפיטליסטית נבנית על גב עבודה וזולה

או לא מתוגמלת של נשים, אינו מוכר לו. אף ששפירא מציין שאופן ניהולם של גני הילדים סתר את צורכי ההתייעלות, הוא אינו תוהה על הסיבות להתנהלות זו, מלבד "היעדר אמון" בין מנהלים לעובדים.

הקריאה בספר מבהירה עד כמה שפירא חי את הקיבוץ ומלווה את התהליכים הדרמטיים שמתרחשים בו מאז הגיעו לקיבוץ. הספר מבטא דחף עמוק להציע פתרונות ארוכי טווח לרפוי החוליים המתוארים בו. עם זאת, מצער לגלות שגם חוקר קיבוץ ביקורתי כמו שפירא, הכותב בתקופתנו, אינו חף מתפיסת עולם שבה גברים מנהלים הם המובן מאליו.

מקורות

- הרצוג, א' (2007). הפוליטיקה של חלוקת תפקידי הניהול בחינוך: מבט מגדרי. סוגיות חברתיות בישראל, 4, 85-62.
- הרצוג, א' (2010). הקדמה: על גב נשים – מגדר בין חינוך לחברה. בתוך א' הרצוג, וצ' ולדן (עורכות), על גב המורות: כוח ומגדר בחינוך (11-36). ירושלים: כרמל.
- יזרעאלי, ד' (1999). המיגדור בעולם העבודה. בתוך ד' יזרעאלי ואחרות (עורכות), מין, מגדר פוליטיקה. תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 215-167.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4, 139-158.
- Ferguson, K. E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Pierson, C. (1991). *Beyond the welfare state? The new political economy of welfare*. Cambridge: Polity Press.