

## תוכן העניינים

1	פתח דבר
3	הקדמה: הקיבוץ שאחרי הסיווג - מבט אל תוכו וממנו ואליו
	<b>שער ראשון: קיבוץ מול ממשל</b>
25	פרק 1. קיבוצניקים מול פקידים
50	פרק 2. פקידים מול קיבוצניקים
	<b>שער שני: דאגות חדשות</b>
71	פרק 3. שחקנים חדשים
101	פרק 4. פלורליזם בפעולה
144	פרק 5. קיבוציות חדשה
	<b>שער שלישי: סדר יום חדש</b>
161	פרק 6. תנועה אחר יעדים
173	פרק 7: בהיעדר אידיאולוגיה
	<b>נספחים</b>
	נספח 1: בין הקיבוצים למינהל מקרקעי ישראל - אל ההגדרה של האינטרסים (גדעון ויתקון)
195	
	נספח 2: המגזר הקיבוצי והאליטה הפוליטית הישראלית בימינו (סיגל בן-רפאל גלנטי ואלון פאוקר)
223	
249	<b>מקורות</b>
265	<b>מקורות ראשוניים</b>
267	<b>המשתתפים</b>
269	<b>מפתח העניינים</b>

## – הקדמה: הקיבוץ שאחרי הסיווג –

### מבט אל תוכו וממנו ואליו

דיון נוקב: שינויים בקיבוץ או שינויים של הקיבוץ?

בספר שראה אור במחצית שנות התשעים (בן־רפאל, 1996) תואר המשבר שפרץ בשנת 1985 בתנועה הקיבוצית כפתח לתקופה חדשה של שינוי קדחתני ועיצוב מחדש של קיבוצים. תואר בו עד כמה לא פסחו חברי הקיבוצים על שום היבט של החיים הקיבוציים, תוך שהם בוחנים מחדש כל מוסכמה ארגונית וחברתית. ואמנם, עד היום, הקיבוץ – ועמו המגזר הקיבוצי בכללו – נתונים, מי יותר ומי פחות, בקדחת של תהליכי השתנות עד כי רבים שואלים עצמם אם עדיין מדובר באותן ישויות, אשר בזמנו – בעבר הלא רחוק – היו מעמודי התווך של החברה הישראלית. פרשנים לא מעטים סוברים שתהליכים אלה הם תוצאת המשבר הכלכלי שהתרחש במחצית שנות השמונים של המאה הקודמת, שדחף חברי קיבוץ להעמיד לדיון את ערכם של הסדרי החיים שהובילו אותם למציאות העגומה של אותה תקופה. מתוך אותו דחף חוללו שינויים בתחומים שונים אשר יצרו דינמיקה משל עצמם ובסופו של דבר העמידו סימני שאלה ואף סימני קריאה, על עתידו של הקיבוץ ועל צורת חייו המיוחדת. אולם כדרכם של פרשנים וחוקרים, לא הכול תמימי דעים עם הפרוגנוזה הזאת.

מנחם רוזנר, החוקר הקרוב ביותר לאותו ניתוח, סבור עם זאת (רוזנר, 1998) שיש להבין את התמורות העוברות בימינו על הקיבוץ גם על רקע השתנות החברה הישראלית, הגברת אי־השוויון הכלכלי בה והפיכתה לצרכנית יותר ומשימתית פחות. מיכל פלגי (2004) מדגישה מצדה את חשיבות הממד האידיאולוגי. היא קובעת, שמעבר למשבר הכלכלי עובדה היא שבחלוף השנים נשחקה האידיאולוגיה הקיבוצית עצמה, וכי הדבר מסביר מדוע חברי הקיבוץ יכלו, בעיצומו של משבר כלכלי, לאמץ בנקל גישות ערכיות שהיו זרות לאתיקה הקיבוצית עד אז. על רקע זה, טוען רוזנר, הקיבוצים שהכניסו שינויים מרחיקי לכת עומדים בפני אפשרות ממשית שבעתיד יחדלו להיות קיבוצים במובן הסוציולוגי והמשפטי, גם אם ימשיכו לשמור על דפוסים כמו בעלות משותפת על עסקים. על סמך הניסיון ההיסטורי, קובע רוזנר, אפשר להניח שהקיבוצים יהפכו בסופו של דבר ליישובים רגילים. רק לאותם קיבוצים שלא יכניסו שינויים

## הקדמה

המשנים את עקרונות היסוד של הקיבוץ, יש סיכוי לשרוד ככאלה. במחקר אחר עם שלמה גץ (רוזנר וגץ, 1996) נעשית הבחנה בהקשר זה באמצעות שימוש במושג "שינוי היברידי" (hybrid) שפירושו שינוי המבקש להתייחס לערכים הסותרים לכאורה זה את זה, או לפחות זרים זה לזה. פלגי מבססת את הטיעון הזה ומצביעה על שלושה סוגים של קיבוצים כיום: **הקיבוץ השיתופי** השואף לשמור על עקרונות היסוד של הקיבוץ הקלסי, **הקיבוץ הדיפרנציאלי** המבקש להפריט חלק גדול של תחומי החיים, וכן **הקיבוץ המשולב** הרוחה את ההפרטה מרחיקת-הלכת של הקיבוץ הדיפרנציאלי אך מנהיג דפוסים שיוצרים מרחק בינו לבין הקיבוץ השיתופי. לכך עונים רוזנר וגץ, שדפוס מעין זה אינו יכול להחזיק מעמד לאורך שנים וכי הוא רק דוחה את המועד שבו הפרטים והמוסדות יצטרכו להכריע בין אפשרויות קיום עקיבות ("אופציות קונסיסטנטיות") – קיבוץ או לא-קיבוץ. עם זאת רוזנר (1998) שואב אופטימיות ממגמות כלל-עולמיות שהוא מבחין בהן. הוא מצפה שהניסיון החברתי המיוחד שנצבר במשך כמעט תשעים שנה של קיום הקיבוץ (בעת כתיבת מחקרו) והנכסים הכלכליים, החברתיים והתרבותיים שנצברו, נותנים סיכוי להמשך קיומו של הניסיון הקיבוצי המיוחד של הגשמת ערכי שיתוף, שוויון ודמוקרטיה ישירה גם בתנאים המשתנים של המאה העשרים ואחת.

לעומת רוזנר, יוסף לניר (2004) מחרף את משמעות המשבר החברתי-כלכלי והמשבר הדמוגרפי והתעסוקתי של העשור הראשון של המאה הנוכחית. הוא מבקש לחשוף את היחסים המורכבים של הקיבוץ עם סביבתו החברתית והפוליטית, ואת חולשתו שבעטיה הוא מתקשה להתגבר על המגמות האנטי קיבוציות המתפשטות במערכת הפוליטית. מתוך כך מצביע לניר על כישלון המנהיגות הקיבוצית להציב אתגר התיישבותי חדש בנגב ובאזורי הספר בצפון מאז מלחמת יום כיפור, כישלון שהיה בין הגורמים לקריסה הסוציו-פוליטית של הקיבוץ כתנועה רעיונית.

בין קצוות אלו – האופטימית כנגד הפסימית – מבכרים פרשנים לא מעטים לנקוט עמדת ביניים. אלי אברהמי (2002) למשל, ערך מחקר בקרב כחמישים מרואיינים בקיבוצים שונים על תפיסותיהם כלפי תהליכי השינוי השוטפים קיבוצים רבים. שיחותיו עם המרואיינים נגעו לתחומי חיים שונים והעניקו להם הזדמנות לביטוי חופשי של ציפיותיהם, תקוותיהם וחרדותיהם. בסך-הכול, התמונה המצטיירת מן הראיונות על מצב הרוח הקיבוצי של אז אינה מלבבת, אך עדיין אינה תחושה של "כלו כל הקיבוצים". שלומי רביד (1999) אינו רחוק מגישתו זו של אברהמי. מנקודת מבטו הפילוסופית מבקש רביד להבין את השתנות הקיבוץ בעיקר ברמה הערכית. הוא מציג מודל פרשני להבנת משמעות השינויים המתחוללים במערכת חברתית ואשר אמור להבחין בין שינויים המבטאים התמרה (טרנספורמציה) של המערכת הערכית המקורית, לבין אלה המבטאים התאמה בלבד של נורמות הנגזרות מאותם ערכי מקור. לפיכך, על

## הקדמה

פי השינויים שהנהיגו או לא הנהיגו הקיבוצים, אפשר למתוח קו מבחין בין הישובים ש"יצאו ממרחב הקיבוציות", ובין אלה שעדיין נמצאים בו. מעבר לאותן התייחסויות כוללניות יש חוקרים שהתמקדו גם בהיבטים ספציפיים של המציאות הקיבוצית החדשה. כל אחד מהם שופך אור מן הזווית המסוימת שהוא עוסק בה על תהליכי ההשתנות הכלל-קיבוציים. מנחם טופל (2005) מדווח על עלייתם של מומחי הניהול בקיבוץ העומדים במרכז העשייה הכלכלית של הקיבוץ, כמו גם בתהליכי ההשתנות בתחומים אחרים. הוא טוען, כי במידה לא מבוטלת אפשר לדבר על הקיבוץ בן ימינו כמונחים של קהילה הנתונה להשפעה מכרעת של טכנוקרטים. לעומתו, בספר בעריכת יחזקאל דר (1998) מנתחים חוקרי חינוך, סוציולוגים ופסיכולוגים את השינויים הדינמיים המתחוללים במערכות החינוך הקיבוצי עקב תהליכי השינוי של התקופה. מאמרים אלה מתמקדים בתופעות כגון התרחבות תפקידי המשפחה, שחרור בית-הספר מהפיקוח התנועתי וכן התמקצעות והתרכזות בהקניית דעת. בכיוון דומה עוסק ספר בעריכת סילביה פוגל-ביזאוי (2009) שמרכזו דיון על מקומן של הנשים במפעל הקיבוצי מתחילתו ועד ימינו אלה. המאמרים השונים בוחנים תקופות שונות על רקע נושאים כגון אימהות, נשיות ומעגלי הדרה חברתית. מוקד מרכזי המעסיק את כותבי המאמרים הוא הדרתן של הנשים ממוקדי הכוח הארגוניים והאידיאולוגיים של הקיבוץ. יש לציין כאן שבמחקר קודם של פלגי ואדר (2004) כבר עמדו החוקרות על כך שתהליכי השינוי העוברים על קיבוצים רבים מאז שנות השמונים מייצגים רווחים והפסדים שונים ומורכבים במעמד הנשים בקיבוץ: מצד אחד חוזרות אליהן, יותר מבעבר, עבודות הנחשבות נשיות המגיעות מהחברה הלא קיבוצית, אך מצד אחר נפתחות בפניהן אפשרויות של קריירה תעסוקתית בתוך הקיבוץ ומחוץ לו, ואשר לרוב לא השיגו כמותן בעידן הישן.

סקרים שונים (ראו פלגי ואורחן, 2010) מצביעים גם על שביעות רצון כללית בשני המגדרים כלפי השינויים שהונהגו באותם קיבוצים שחוללו שינויים מרחיקי לכת. על כיוון דומה מצביעים ממצאי מחקר של משה שוורץ וראובן נאור (2000) המנתחים לעומק השתלשלות של תהליך שינוי בקיבוץ אחד, שעבר שינויים מפליגים באורחות חייו בעשור האחרון. השינויים כללו הפרטת תקציבים, הפיכת ענפים למרכזי רווח ואחריות, הרשאה לעבוד מחוץ לקיבוץ והכנסת תגמול דיפרנציאלי על עבודה. הסיפור של אותו קיבוץ מתאר כיצד הצליחה האליטה הכלכלית ועמה כלל החברים בקיבוץ, להתגבר על המשבר ולהנהיג שינויים מרחיקי לכת בלי למוטט את ההסכמה הכללית. לעומתו, הספר שבעריכת יובל דרור (2008) פונה לבחון היבט שונה שעד לאחרונה העסיק רק מעטים, והוא הקבוצות השיתופיות – קומונות וקיבוצים עירוניים – הפרוסות ברחבי ישראל ושסך אוכלוסייתן בראשית המאה העשרים ואחת מגיע ליותר מאלפיים חברים. קבוצות אלה – קיבוצים עירוניים של ממש וקומונות

רופפות יותר – מהוות התפתחות חדשנית ועצמאית בדרכי השיתוף השונות שלהן, בעשייה חינוכית-קהילתית למטרות פרנסה ובמיקומן באזורי פיתוח עירוניים.

ספרות המחקר הזו מעלה באופן כללי את הממשות של אותם שינויים מרחיקי לכת הדוחקים יישובים רבים הרחק מהדפוסים שהיו בנפשם עשרות בשנים. עם זאת ממשות זו לא מונעת מקיבוצים אחרים להימנע מאותם צעדים ולהישאר נאמנים לדרכם רבת ההשראה מן העבר. זו היא הקרקע שעליה צמחה הדרישה לניסוח מחודש של השאלה "מהו קיבוץ?". נוצר רצון להניח בסיס משפטי-לגלי לקיום הקיבוץ כפי שהוא יכול להצטייר בימינו, ולו כדי להציג מחדש את ייחודה של הקיבוציות לעומת מציאות שאיננה קיבוצית. זו אכן הייתה המשימה של ועדת סיווג הקיבוץ (ועדת בן-רפאל) אשר הוקמה על ידי ממשלת ישראל בתמיכת המגזר הקיבוצי וצמרת המשרדים הממשלתיים הקשורים לעניין – ממשד המשפטים ועד מינהל מקרקעי ישראל. סיכומי הוועדה שנתקבלו על ידי הממשלה, ולאחר מכן תורגמו לתקנות רשמיות, היו כשלעצמם שלב משמעותי בתהליכי השינוי בתקופה זו בתור מנגנון מעניק לגיטימיות לדפוסים החדשים. חיבור קודם, הקיבוץ על דרכים מתפצלות (בן-רפאל וטופל, 2009), התמקד באותם היבטים, ובתוך כך הציג מסגרת מושגית שהבליטה את תהליך ההשתנות כפירוק מסגרת, שהתרחש בד בבד עם התגבשות דפוסים חדשים ותוך כדי יישומם.

התהליך כולו כונה "הבניה קולקטיבית מחדש" (collective reconstruction) והציג שלושה שלבים: בשלב הראשון, פרטים או קבוצות מערערים על הסדרים קיימים, מבטלים אותם ומניחים יסודות לדפוסים חדשים; בשלב השני "מְחַדְשִׁים" – בוחנים את אותם הסדרים חדשים מתוך התייחסות למציאות החדשה ושואלים האם המציאות המתגבשת היא התחלה של משהו "אחר" או רק גלגול של מה שהיה; בשלב השלישי המחדשים מנסחים את זיקתם לקולקטיב ואת משמעותו הזהותית.

## זהות הקיבוץ ונקודות מבט לעתיד

ההצדקה להמשגה זו הייתה תהליכי השינוי מרחיק הלכת שאכן התרחשו בחלק גדול של הקיבוצים באותו עשור 1995-2005. תהליכי שינוי אלה נגעו לעיקרי הליכה של הקיבוץ כפי שהכירו אותו לפני כן, קרי, הקיבוץ ה"קלסי": הפרטת חלק מהרכוש המשותף וחלוקתו לחברים, שינוי ארגוני של המשק שקירב אותו מאוד לדגמים רווחים מחוץ לקיבוץ, הנהגת אי-שוויון כלכלי ממוסד באמצעות התרת שכר דיפרנציאלי, חלוקת זכויות בעלות על משאבי ייצור, ועוד. כל אלה קידמו ביטול כמעט מלא של מה שפונה אז בפי רבים: ה"תלות הבלתי נסבלת"

של הפרט בקולקטיב. לפי כללי המשחק החדשים נהיה החבר האינדיבידואלי חופשי כמעט מכל הגבלה למצוא לו פרנסה בתוך הקיבוץ או מחוץ לו. הוא גם רשאי לצאת ללימודים, ככול שאמצעיו מאפשרים לו, ובתקנונים החדשים גם מוגדרים דפוסים ותנאים שבהם הוא יכול לזכות בסיועה של הקהילה. כמו כן כעת אין עוד מגבלות על שימוש גלוי במקורות כספיים חיצוניים – מתנות, ירושות או אף עבודות נוספות "מן הצד". לחבר יש עכשיו רשות לרכוש לעצמו רכב פרטי או להרחיב את דירתו על חשבונו. מצד שני, במישור המשקי-ארגוני, ענפי הקיבוץ ומפעליו הנהיגו גם דפוסי ניהול חדשים שבהם סמכות ההנהלה (בעיקר בענפי תעשייה) מקבלת חיזוק חדש כלפי העובדים מכוחו של "דירקטוריון" שחבריו אינם בהכרח חברי הקיבוץ והוא "מולבש" על המערכת מגבוה. מגמות אלה מכוונות לרווחיות עסקית ולפיכך מווסתות גם מדיניות העסקה של עובדים – בין שהם חברי קיבוץ ובין שאינם כאלה. מכאן קטן המרחק להפרדה כוללת של המשק מהקהילה, מה שכבר הוחלט במפורש ומעוגן ארגונית בחלק גדול של הקיבוצים. במציאות זו גם ניהול ענייני הקהילה עובר שינוי צורה יסודי. הוא נהיה "מקצועי" יותר, לעתים בסיוע של "מנהלי קהילה" שהם מומחים שכירים, ובתוך כך מוסדות הדמוקרטיה הישירה – ובראשם האספה הכללית של החברים – מאבדים ממרכזיותם בחיים הציבוריים. התחליף השכיח להכרעות באספה הוא הקלפי שאליה נקרא הציבור להכריע בעניינים עקרוניים.

ה"קורבנות" הבולטים של שינויים מרחיקי לכת אלה הם כמוכן השיתוף, ויותר מזה השוויון, אשר שנים רבות היו נר לרגלי הקיבוצניקים בכואם להחליט בכל תחומי החיים. ערכים אלה – אף על פי שעדיין לא נמחקו כליל מהשיח הקיבוצי הרווח – הוסטו הצדה ואת מקומם תפסו הדגשים ערכיים אחרים המופיעים היום בשכיחות גדולה יותר בשיח הקיבוצי: אחריות אישית, הישגיות, רווחיות, ביטחון כלכלי או איכות חיים. כפועל יוצא של השינויים הארגוניים והערכיים, ובמשולב אתם, השתנו גם המונחים ומטבעות הלשון. כיום מדברים על "הנהלת הקיבוץ" ולא על מזכירות, על "מנהל הקהילה" ולא על מזכיר, על "התפרנסות" יותר מאשר על עבודה.

לא פחות משמעותי לאיפיון העידן החדש הוא שינוי המונח "קיבוץ". מונח זה אינו נושא עוד אותה משמעות לשונית ותוכנית שהייתה לו בפי משתמשיו בעבר, קרי "קיבוץ הוא קיבוץ הוא קיבוץ". אמירה זו אינה תופסת עוד במציאות שבה קטלוג השינויים הולך ותופח, ובכל יישוב קיבוצי אנו מוצאים מעין "קוקטייל" שונה של שינויים שהוכנסו למחזור החיים של אותו קיבוץ שהיה "קלסי" אך לפני שניים-שלושה עשורים. לכאורה, על פי סיכומי ועדת הסיווג והתקנות הרשמיות של מדינת ישראל, קיימת דיכטומיה בין ה"קיבוץ המתחדש" ו"הקיבוץ השיתופי". הקיבוץ המתחדש, הוא קיבוץ שהנהיג לפחות אחד מהדפוסים האלה: שיוך דירות אינדיבידואלי לחבריו, שכר דיפרנציאלי, שיוך זכויות רכוש על אמצעי הייצור. מי שלא אימץ אף אחד מאותם שינויים

מבניים הנו בחזקת קיבוץ שיתופי. לפחות לכאורה, קיבוץ שיתופי זה הוא נאמן יותר למורשת הקיבוצית, והקיבוציות שלו "ערכית" יותר.

אולם על פי עצם הגדרתן אין לראות בקבוצות קיבוציות אלו קבוצות סימטריות. אמנם אם במבט ראשון ברור למדי מהו קיבוץ שיתופי – זהו קיבוץ השומר על דפוסי שיתוף ושוויון בתחומים העיקריים של חיי הקהילה – לא ברור מהו בדיוק קיבוץ מתחדש, כיוון שבמקרה זה אנו מדברים על מגוון רחב של מודלים אפשריים. המשותף במודלים אלה הוא ההתרחקות לפחות בהקשר משמעותי אחד מדפוסי הליכה של הקיבוץ הקלסי. ואמנם, הקיבוצים המתחדשים, או אלה המתכוונים להיות כאלה, מציגים מרווח רחב של דגמי יישובים אף כי ביחס לרוב הקיבוצים המתחדשים אפשר לדבר על מכנה משותף "מינימלי" שיוך הדירות לחברים המבטל את המשטר השתפני השולל רכוש פרטי של נכסי דלא ניידי. אפשר להציע בהקשר זה, שמעבר לשינויים המסגרתיים מרחיקי הלכת – המוגבלים יותר או פחות, בקיבוצים השונים – ניתן לדבר על "מהפכה תרבותית" של שינוי באפיקים של חיי החברה. כל שלושת השינויים הדרסטיים שעליהם מדובר שמים דגש על חשיבות המשאבים החומריים המגיעים לפרט – תוך המעטה בלתי נמנעת של חשיבות המשאבים בעלי מהות אחרת. למשל, תגמולים של יחס או רגש המבטאים תגמול לא חומרי של הפרט על ידי הקולקטיב, וכן תגמול חומרי שהוא קולקטיבי בעיקרו ומתבטא בהישגים כלל-חברתיים. במילים אחרות, במפנה ל"התחדשות" של קיבוצים, ויהיה מודל ההתחדשות אשר יהיה, מדובר במפנה שפירושו הגברת חשיבות ה"שלי" החומרי על חשבון ה"שלי" הלא חומרי וה"שלנו" בכלל. קשור לכך כמובן אימוץ עמדה תכליתית של "תן וקח" לכלכלה, לעבודה ולחיים בקיבוץ והיפרדות מהמיתוס הקומוניסטי "מכל אחד לפי יכולתו ולכל אחד לפי צרכיו".

מתוך ראיית המגזר הקיבוצי ככלול, עולה השאלה האם יש בהדגשים הערכיים והתרבותיים החדשים האלה, בחלק מן הקיבוצים, כדי להעמיק את הפער ואת הדיכוטומיה בין קיבוץ מתחדש לקיבוץ שיתופי והאם יש בהם כדי ליצור למעשה שני "זנים" – או יותר – של קיבוצים? תשובה לשאלה זו היא עניין סבוך כאשר אנו יודעים שבקרב המיעוט של הקיבוצים השיתופיים במגזר, חלק ניכר מהם נמנה עם הקיבוצים העשירים, ולפעמים אפילו עם העשירים ביותר. מצד אחד, ברור שאין במתאם הסטטיסטי הזה כדי להאפיל על המוטיבציה של חברי אותם קיבוצים, אשר עשויה בהחלט להיות אידיאולוגית גרידא. אך מצד אחר קשה שלא להעלות השערה לפיה המודל השיתופי "עובד", קרי עשוי להישאר מקובל על חברי הקיבוץ, רק במידה שהקיבוץ מסוגל לענות לדרישות הרווחה של החברה – מעין "סוציאליזם דה-לוקס". על פי אותה השערה מתבקשת המסקנה שבקיבוצים פחות חזקים, הצורך הכלכלי לצמצם את הוצאות החברים התחבר עם הצורך להרחיב את החופש האישי שלהם ביחס לאותם סכומים שהועמדו אז לרשותם בתקציבים אישיים, כוללים או מקיפים, ואשר בסך הכול

היו קטנים יותר ממה שהוקצב בכלל לצריכה הקולקטיבית. העיקרון של הגדלת חופש הבחירה יחד עם ירידה במשאבים מתקצבים אינו חדש. כבר לפני שנים רבות עברו כלל הקיבוצים בצורה זו ממשטר של "נורמה", לפיה כל אחד קיבל מוצרי צריכה לפי מדרד זהה, לתקציבים אישיים אשר בהם יכלו החברים לבחור את מבוקשם במסגרת של תקציבים שוויוניים מופרדים על פי סעיף הצריכה. בשלב הבא עברו לפי אותו היגיון מתקציבים אישיים לתקציב כולל שאיחד את סעיפי הצריכה השונים לתקציב מקיף שכלל סעיפי צריכה שעד אז היו מחולקים ישירות על ידי הקולקטיב. התקציב המקיף הזה, שהתקרב בהיקפו למעין שכר שוויוני לכל, היה השלב האחרון לפני הנהגת שכר דיפרנציאלי. לפי השערה זו כבר הייתה קיימת מזמן זיקה שלילית בין אינדיבידואליזציה של צריכה לרווחה קולקטיבית, והיא מתבטאת כיום במעבר מאינדיבידואליזציה בצריכה לאינדיבידואליזציה בהכנסה – תוך הכללת הבעלות על הדיור ועל חלק מנכסיו היצרניים של הקיבוץ. הקיבוץ העשיר נלחץ פחות להיכנס לתהליך זה – משלב זה או אחר – הודות למרחב האפשרויות הפנויות שהיה מסוגל להציע לחבריו ללא רפורמות מרחיקות לכת.

אך מבט מקרוב מבהיר שגם הקיבוצים השיתופיים אינם עשויים מקשה אחת. ההתחדשות, יש לזכור, פרצה לקיבוצים כ"מגפה". כל קיבוץ מתחדש היה בעברו הלא רחוק קיבוץ שיתופי, והדעת נותנת שבין הקיבוצים השיתופיים של היום יהיו ודאי כאלה שיצטרפו בעתיד לקיבוצים המתחדשים – מה גם שידוע כי רובם נתונים לדיונים נוקבים בהקשר זה. כמו כן ידוע שבלא מעט קיבוצים שיתופיים מונהגים כיום דפוסים אופייניים לקיבוץ מתחדש, שעד לפני זמן קצר לא ציפו שיופיעו בהם, למשל הרחבה קהילתית, תקציבים אישיים דיפרנציאליים, תשלום על שעות נוספות, או בניית תוספות בדירה במימון פרטי.

מכל התופעות הללו יש להדגיש במיוחד את הקמתן של השכונות להרחבה קהילתית בקיבוצים לא מעטים. תופעה זו הולכת ומתפשטת והיא חוצה גבולות – במידה שהם אמנם קיימים – בין קיבוצים מתחדשים ושיתופיים. התופעה הייתה מוכרת לוועדת הסיווג ואף זכתה בה ללגיטימציה, אך חברי הוועדה לא נתנו דעתם על כל המשמעויות שיכולות להיות לה בהתפתחות העתידית של הקיבוצים. מונח זה ("הרחבה קהילתית") מכוון לשכונות מגורים שהקיבוץ בונה מחוץ לאזור המגורים של החברים ("הקו הכחול"), המיועדות לאזרחים פרטיים, או לתושבים במעמד של "חברות חלקית", שאינם רוצים להיות חברים מלאים בקיבוץ אך מבקשים להתגורר בו באמצעות רכישת דירה פרטית (בקיבוצים מסוימים יכולים תושבים ובמיוחד "חברים חלקיים", או במילים אחרות "חברים בעצמאות כלכלית", לרכוש דירות בתוך "הקו הכחול"). דפוס זה זכה לתנופה בשנים האחרונות והתברר כאמצעי יעיל במיוחד למשיכת מועמדים, להגדלת אוכלוסיית היישובים, לאיוש בתי ילדים וכיתות בית ספר, להגברת הכדאיות הכלכלית של שירותים קיבוציים, להרחבת מעגל החיים החברתיים ועוד. החידוש

## הקדמה

העקרוני בדפוס זה הוא בשבירת עיקרון נוסף, שעל פיו הקיבוץ הוא יישוב מובחן מסביבתו מבחינה פיזית וחברתית. בתור שכזה מתאים דפוס זה יותר לקיבוץ המתחדש מאשר לקיבוץ השיתופי. אולם לאור ההשלכות – החיוביות בדרך-כלל – של דפוס זה בקרב היישובים, כוח המשיכה שלו אינו פוסח על קיבוצים שיתופיים. אולם מכל השינויים המונהגים כיום ברחבי המגזר, דומה שלהרחבה הקהילתית תוצאות חמורות במיוחד בהכניסה לתוך היישוב אוכלוסיה – לעתים גדולה ממספר החברים – אשר אינם חברי קיבוץ. אמנם נכון, לא-חברים היו תמיד חלק מהנוף האנושי של הקיבוץ – תלמידי אולפן, מתנדבים, גרעיני נח"ל ותנועות נוער ועוד – אך כעת מדובר במספר גדול של משפחות המבקשות להתיישב ליד הקולקטיב הקיבוצי ולחלוק דרך קבע את המרחב של היישוב ואת שירותיו. בתור שכאלה מובן מאליו שגם להם אינטרסים ותביעות משלהם, וכי ביודעין או שלא ביודעין הם הופכים להיות חלק מהזירה הציבורית. דומה אפוא שבהרחבה הקהילתית טמונה משמעות חמורה לא פחות – ואולי אף יותר – מאשר השינויים מרחיקי הלכת שהגדירו מלכתחילה את הקיבוץ המתחדש לעומת הקיבוץ השיתופי. ככל שמספר הקיבוצים השיתופיים שיילכו בדרך זו יגדל, בעוד קיבוצים מתחדשים מסוימים יימנעו מלהקים הרחבה קהילתית, כך מטשטשת הדיכוטומיה מתחדש-שיתופי, ומתאים יותר לתאר את המגזר הקיבוצי במונחים של פלורליזם רב-פנים. במושג "פלורליזם" מתכוונים חוקרי מדעי החברה למצב "טבעי" של כל חברה מורכבת. המושג מבטא את קיומם באותה מערכת חברתית של שחקנים חברתיים המונעים על ידי תפיסות עולם וסמלים שונים. נסיבות כגון היסטוריה תרבותית, התנסויות עכשוויות, אינטרסים מבניים או נסיבתיים, עימות עם גורמים אחרים ועוד, עשויים להסביר את צמיחתן של קבוצות המציגות תכונות סוציו-תרבותיות ייחודיות המטביעות את חותמן על בינוי הפלורליזם של החברה (ראו Munch, 2009).

## ההנחה הפלורליסטית

המושג "פלורליזם" הוא מן הנפוצים ביותר במדעי החברה בימינו בשל ריבוי הקבוצות בעלות המסורות או האינטרסים השונים המקיימות מגע הדדי במסגרות חברתיות משותפות. לרוב מתמקדים החוקרים בקבוצות בעלות תרבויות ודתות שונות, והם מדגישים את הממד הדינמי של יחסיהן עם הסביבות שבהן הן משתלבות. כך בנקה (Beneke, 2006) מנתח את הפלורליזם בחברה האמריקנית תוך שהוא מבליט את ההתפתחות של התרבות הדומיננטית מגישה המהדירה כל סטייה מאמונת הרוב, לגישה הפתוחה לריבוי הכנסיות כהיבטים שונים של אותה המציאות החברתית-תרבותית. גם אם לרוב עוסקים חוקרי הפלורליזם במפגש של קבוצות תרבותיות

או דתיות שונות, אפשר בנקל להרחיב את משמעותו של המושג לסוגים אחרים של קולקטיבים המייצגים במציאות נתונה כלשהי שונות של גישות ואינטרסים. ואמנם פרויקט הרוארד בנושא הפלורליזם (The Harvard Pluralism Project) מציע ארבעה עיקרים של המושג "פלורליזם" המעניקים לו משמעות סוציולוגית נרחבת. מבחינתו, פלורליזם פירושו: (1) מצב שבו חברה הטרוגנית אינה מאופיינת רק בקיומם זה ליד זה של קולקטיבים שונים, אלא חברה שבה לקולקטיבים השונים יש מחויבות לשוני הקיים ביניהם תוך כדי מודעות להשתייכותם לאותה סביבה; במילים אחרות, אם שונות היא נתון אובייקטיבי של המציאות – פלורליזם רואה בה עובדה רצויה. (2) מכאן שפלורליזם דורש מן השחקנים בזירה לא רק סובלנות כלפי שוני, אלא גם נכונות להבנה הדדית שתחצה את קווי השוני. (3) עם זאת על פי אותה גישה, פלורליזם אינו הסכמה סתמית על העיקרון שלכל אחד האמת שלו ("רלטיביזם"), אלא התייחסות מודעת לייחוד העצמי של השחקן מתוך התייחסות לייחוד של האחרים. (4) יוצא אפוא שפלורליזם מבוסס במהותו על קיום דו-שיח בין השחקנים השונים. כפי שאומרת זאת דיאנה אק (Eck, 2010), פלורליזם אינו מחייב הסכמה לגופם של העניינים הנידונים בין השחקנים, אך הוא כן מחייב נכונות לשבת ליד אותו שולחן דיונים.

תפיסת הסדר החברתי של הפלורליזם היא, שסדר זה אינו עונה עוד, כבעבר, על העיקרון של חברה הומוגנית ואחידה, שבה כל שחקן מחויב לאותם מודלים התנהגותיים, יהיו מקורות תרבותו הייחודית שונים משל אחרים ככל שיהיו, מה שזכה בעבר למונח "כור היתוך" או "melting pot". במקום זאת, מתאים יותר לדבר עתה על "קערת הסלט" או "salad bowl" (ראו Huntington, 2004) כאשר הכוונה היא שכל אותם שחקנים חברתיים ממשיכים לדבוק במידה זו או אחרת במובחנות הייחודית שלהם.

ההתייחסות הזאת לפלורליזם ממשיכה את המורשת הוותיקה במדעי החברה אשר התמקדה בפלורליזם תרבותי, חברתי ופוליטי. ואמנם כבר בשנות החמישים והשישים עיצבו סוציולוגים כמו דהל (Dahl, 1962/2005) וליפסט (Lipset, 1960) גישה שעמדה על ההשלכות הפוליטיות של קיומם של קולקטיבים שערכיהם ודפוסי פעילותם מעמידים אותם בעמדה מנוגדת לסביבתם. לפי גישה זו, אותם קולקטיבים גם מסוגלים להתגייס פוליטית למען האינטרסים שלהם ולהשיג השפעה בזירה הפוליטית בכלל – באמצעות מפלגות, פלגים במפלגות או קבוצות לחץ לא מפלגתיות. בכך, היו אותם קולקטיבים לסוכנים בפועל של קידום החברה אל אופקים חדשים. כל זה מתאפשר אם מדובר במשטר דמוקרטי, שבו משאבי הכוח, הממשי והפוטנציאלי, זמינים לשחקנים ברחבי החברה. לניתוח הזה מוסיף לינדבלום (Lindblom with Dahl, 1976) את הערכתו, שלמרות נזילות זו של הכוח הפוליטי אין להוציא מכלל אפשרות שאינטרסים מסוימים יהיו לדומיננטיים יותר במשך הזמן, והוא כיוון בראש ובראשונה לאינטרסים

## הקדמה

של ההון הגדול, הטכנוקרטים והעילית הפוליטית, מחשבה שמעניקה לגישתו נטייה קונפליקטואלית תחת הכינוי "נאו-פלורליזם".

בנסיבות כאלה יש מקום להתייחס לפלורליזם גם כאל מצב המאפשר עקרונית שליטה של אינטרסים מסוימים על אחרים, מה שיכול לעודד קבוצות לא דומיננטיות להירתם למאבק על דרישותיהן. התפתחות מעין זו מתאר טיילור (Taylor, 1994) כ"פוליטיקה של ההכרה" (the politics of recognition) שהיא אפיון של פלורליזם ההופך בצורה זו ל"רב-תרבותיות" (multiculturalism).

בהקשר זה יש לציין כי האינטנסיביות של תהליכים מסוג זה בחברות בנות זמננו מעלה בקרב החוקרים את השאלה האם ניתן לדבר על תקופתנו במונחים של מציאות חברתית חדשה. דיון זה מתמקד בספרות הסוציולוגית, בעיקר סביב נושא התפוצות חוצות הלאומים (transnational diasporas) ההולכות ומתרבות בעידננו הגלובלי. כנהוג במדעי החברה אפשר גם כאן לעמוד על שתי נקודות מבט סותרות. מצד אחד יש חוקרים (ראו Anderson, 1998; Tsing, 2000; Anthias, 1998; Waldinger and Fitzgerald, 2004; 1991) הטוענים כי אין בהתפתחויות הללו כל גורם שלא היה ידוע בעבר ושכל מה שאנו עדים לו כיום המשכי ביחס אל אותו עבר. ההבדל היחיד הוא באינטנסיביות הרבה יותר של נוכחות תופעות מסוימות. מהצד האחר, יש חוקרים הטוענים שהעולם של היום מעיד על מידה בלתי מבוטלת של אי-רציפות בהקשר זה. שינוי זה, הם טוענים (Glick, 1992; Smith, 2001; Levitt, 1999; Schiller), עשה למיושנת ובלתי רלוונטית את הפרדיגמה של ה"חברה-מכולה" (container) ששלטה בסוציולוגיה שנים ארוכות. הם קובעים שעתה, לאין שיעור יותר מבעבר, קבוצות המהגרים נוטות לשמור על זיקה חזקה לארצות מוצאן ולתרבותיותהן אך בד בבד הן אינן מוכנות לוותר על השתלבות – מוצלחת ככל האפשר – בסביבותיהן החדשות. בכך, נוצרת מציאות כלל-חברתית שבהקשרים רבים מאופיינת בתופעות ייחודיות בתחום הזהות, הזיקה לחברה והמבט אל החוץ אשר מולידות דינמיקה חברתית חדשה.

הנחת היסוד של עבודתנו על הקיבוץ שלאחר הסיווג היא שגם כאן מדובר על פלורליזם שבו הולכות ומתרבות קבוצות בעלות אינטרסים שונים המתקיימות במסגרת חברתית משותפת. כפי שקובעות ההגדרות של הפרויקט של הרוארד, קבוצות אלו מחויבות בתור שכאלו גם לייחוד שלהן וגם ליכולתן להתקיים זו ליד זו וזו עם זו. כמו כן, מתוך הכרה שמסגרת חיים נתונה, או לפחות אופן התפתחותה ועיצובה, מקיימת שיתוף פעולה של הכול, גם בקיבוץ אמור להתבטא מאמץ של המשתתפים לגלות יחס של אמפתיה הדדית לייחוד האינטרסים של כל אחד – גם אם אין בכך הבטחה לקיומה של הסכמה ביניהם. יוצא אפוא שגם בקיבוץ הפלורליזם במהותו מבוסס על דו-שיח.

פלורליזם זה נוגד את תפיסת הסדר החברתי הקיבוצי בעבר, שהדגיש את ההומוגניות של הקהילה ואת זיקתו הישירה והבלעדית של הפרט לקולקטיב.

## הקדמה

מה שאנו מצפים למצוא הוא, להיפך, מציאות קרובה יותר למושג של "קערת הסלט" אשר גורמים שונים בה זוכים למידה זו או אחרת של כוח פוליטי, יוצרים קואליציות ומעלים אינטרסים אשר בהקשרים אלה או אחרים נוגדים זה את זה. בכך, אפשר לשער, שאותם שחקנים מהווים כיום סוכנים של קידום מציאות חדשה. מציאות זו עשויה להיות נזילה מאוד על פי העוצמה היחסית של המשתתפים השונים, אך היא עלולה גם לקפוא על מקומה על ידי התגבשות כוח מוביל בעל עוצמה יתרה. במקרה כזה עלול גם להתפתח עימות על עצם כללי המשחק, שיזמו אותו גורמים החשים שהם נדחקים לשוליים.

אם הנחות אלו מצדיקות את עצמן באופן אמפירי, עולה השאלה האם גם מבחינה זו – מעבר להנהגת סיווג חדש לקיבוץ – אפשר לדבר על מציאות חברתית חדשה בקיבוץ של היום. הד לוויכוח המתנהל בספרות הסוציולוגית על טיב הפלורליזם בחברה בת זמננו, יש מקום לשאול אם הפלורליזם מייצג כאן עידן שהוא המשך רציף של העבר, או שמא ניתן לראות בקיבוץ של היום מציאות בלתי רציפה.

באותה נשימה עולה גם השאלה באיזה אופן מהווים היום הקיבוץ והמגזר הקיבוצי מרכיבים של המציאות הפלורליסטית הישראלית. מאז ומתמיד הם היו מרכיבים משמעותיים ביותר של פלורליזם זה, ואף זכו בו למעמד מיוחד של כוח הרתום הן למשמות כלל-לאומיות של בניוי אומה, והן לפרויקט חברתי שחתר למודלים מאוד מסוימים של הבניה זו. במחויבותו לקידום הפרויקט החברתי המיוחד לו, זוהה הקיבוץ תמיד כבעל דרישה כלפי הסדר הכלל-חברתי אפילו במשמעות חוץ-לאומית החותרת למימוש אוניברסלי של אוטופיה שוויונית ושיתופית. זמן רב עבר מאז פעם הקיבוץ בקצב דרישות האידיאולוגיה שלו; עניינים פרוזאיים, חומריים הרבה יותר, היו לדאגות העיקריות שלו – אם לא היחידות. אולם גם כעת עדיין קיימת מודעות ברחבי המגזר וכן בחברה הסובבת לייחודיות כלשהי של המציאות הקיבוצית ולהיותה מרכיב מובחן בהטרונגיות החברתית-תרבותית של החברה – קרי הפלורליזם של ישראל. על רקע זה ולאור הטרנספורמציה שעוברת על הקיבוצים, עולה השאלה כיצד יתפתחו יחסי הקיבוצים עם החברה כולה, או לפחות עם אותם מנגנונים ממלכתיים-לאומיים שמייצגים אותה כשם שהם מייצגים את כלל האזרחים על מגזריהם השונים. ממד חיצוני זה של ההווה הקיבוצית קשור בקשר בל יינתק ומחייב לדיון בפלורליזם הקיבוצי כיום לנוכח שינויי הצורה המפליגים שעוברים קיבוצים רבים אחרי עשורים של יציבות יחסית, ולנוכח המשמעות החמורה שיכולה להיות לקשריהם עם הממסד להמשך התפתחותם על פי מגמותיהם השונות. אולם לפני שניכנס לעובי הקורה של פלורליזם רב-צדדי זה של המציאות הקיבוצית העכשווית, עומדת בפנינו לא רק המשימה של הגדרת פלורליזם – שביקשנו לענות לעיל – אלא גם השאלה הראשונית: מהו קיבוץ בנסיבות של היום? או אם נדייק לשאול: מהו עדיין קיבוץ?

## מהו קיבוץ? מהו פלורליזם קיבוצי?

הספר הקיבוץ על דרכים מתפצלות התמודד עם שאלה זו וגם עם "הבשורה" שנישאה בפי רבים בעקבות הסיווג מחדש של הקיבוץ, שהנה עומד בפנינו סוף הקיבוץ ויחד עמו, מות הרעיונות שדגל בהם. לשאלה הזאת ענתה ועדת הסיווג בלאו מוחלט בהסתמך על שני היבטים בסיסיים, אשר למרות השינויים מרחיקי הלכת – ובתוכם גם ההרחבה הקהילתית – משתמרים אף בקיבוץ המתחדש ביותר. הראשון הוא עקרון הערכות ההדדית אשר לפיו גם הקיבוץ המתחדש ממשיך לראות עצמו מחויב לשלומם של חבריו האינדיבידואליים, לפחות ביחס לדרישות בסיסיות, כגון הזכות לעבודה, סל בריאות נרחב, חינוך מקיף לילדים והכנסה מינימלית מובטחת. ערכות הדדית זו אמורה להיות משולמת באמצעות "מס קהילה" שכל חבר חייב בו. זהו עמוד התווך שעליו נשענת הצדקת הקיבוץ והישארותו במסגרת תנועה בעלת מסר חברתי.

אולם ברור גם שערכות הדדית עשויה לשמור על משמעותה ועל תוקפה רק במידה שחיי הקהילה יאופיינו במידה מינימלית לפחות של תחושת "יחד". תחושה זו מקבלת משנה חשיבות דווקא כאשר המציאות החברתית נעשתה אינדיבידואליסטית מובהקת בעקבות ההפרטות למיניהן. העיקרון הבסיסי השני שקיומו הוא תנאי לשמירה על ייחוד הקיבוץ הוא, אם כן, המחויבות שכל שינוי עקרוני במבנה הקיבוץ חייב להיות מעוגן בהחלטה של הקהילה שתתקבל ברוב מכריע של חבריה (בהצבעה ישתתפו לפחות 75% מכלל החברים וההחלטה שתקבל ברוב של לפחות שני שלישים מתוכם). כל שינוי מרחיק לכת מחייב אפוא הסכמה רחבה של החברים. תנאי זה כופה על החברים תהליך מקיף של שכנוע הדדי אשר עלול להיתקל תמיד בקבוצה קטנה של מתנגדים, שבכוחם לחסום את דרכו של כל שינוי. במילים אחרות, כל שינוי מחייב דיון קבוצתי המערב את כלל הקולקטיב ודורש התחשבות מרבית באינטרסים שונים. כך נשמר הקיבוץ כגוף המייצג עדיין מודל חברתי שבו המשתתפים שותפים, מתוך התייחסות זה לזה והידברות זה עם זה, לעיצוב דפוסי החיים שלהם כחברי הקהילה.

לשני היבטים יסודיים אלה אפשר להוסיף עוד כמה תכונות שעדיין מבטיחות במידה לא מבוטלת את המשכיות הניסיון הקיבוצי ביחס לעבר. תכונה אחת כזו היא המשך קיומה של המסגרת התנועתית. יש להדגיש, כי תכונה זו איננה מובנת מאליה. לאמיתו של דבר, הטרנספורמציה של המגזר הקיבוצי יכלה בהחלט להצדיק ניבויים שעל פיהם תמוטט המסגרת הזאת בהדרגה בעקבות המשבר הכלכלי וריבוי המודלים הקיבוציים ברחבי המגזר. כמו כן, דילדול משאבי התנועה והתרבות סוגי הדאגות הטורדים את הקיבוצים השונים יכלו להביא להיווצרות דימוי של תנועה שהיא מעין "לשכה מתאמת" של אינטרסים שונים שעדיין משותפים למרב היישובים. אולם בניגוד לציפיות הללו מתברר שהתנועה

נשארה שחקן פעיל המחפש ללא הרף דרכים לשמור על "רלוונטיות" בחיי הקיבוצים – אף כי אין הדבר נהיר בהכרח בעיני חבר הקיבוץ האינדיבידואלי. עד כה נשארה אפוא המסגרת התנועתית גורם של ממש בעולמו של חבר הקיבוץ. זו עדיין כתובת לייעוץ משפטי, תכנוני, כלכלי ועוד, וגם מקור של מידע חשוב לכל קיבוץ הפונה ליזום שינויים ארגוניים ולתהליך שינוי בכלל – אף כי סמכות התנועה כעת רחוקה ממה שהייתה בעבר. בעידן זה של פלורליזם מוצאת התנועה הצדקה לקיומה בשמשה מעין "שוטר" של האתיקה הקיבוצית. היא מבהירה ומפרטת את פשר המושג "ערכות הדדית" והיא המפקחת על הגבול ה"רחוק" של השינויים, שמעבר להם נשללת זיקתה של הקהילה ל"מהו [עדיין] קיבוץ". במילים אחרות, המגזר הקיבוצי שומר – במונחים הרבה פחות יומרניים מבעבר אך עדיין במידה לא מבוטלת – על האופיו כ"תנועה". במידה רבה תרם לכך המהלך הנועז (או הנואש) שנעשה בסוף שנות התשעים שבסופו הצליחו שתי התנועות הגדולות להתאחד ל"תנועה קיבוצית" אחת לאחר עשרות שנים של קיום נפרד. בשלב זה אין האיחוד מכשר התקפה חדשה על החברה הסובבת בשם האידיאלים הקיבוציים המסורתיים, אך די בו כדי להתמודד עם השתנות הקיבוצים ועם התגברות נטיות צנטרופוגליות בהם. איחוד התנועה הקיבוצית מבטיח את המשך קיומו של המגזר הקיבוצי ויתרונו ביכולת שהוא מפגין לשמש גוף מגשר בין המודלים השונים המובילים קיבוצים לכיוונים נפרדים.

בראייה כוללת יש לציין גם ש"מגפת" השינויים העוברת על המגזר בשנים אלה מזכירה במידה מסוימת גם תקופות קודמות. דפוס זה אף משתמר בזיכרון מן הימים שבהם התקיימו שלוש התנועות זו בצד זו והיה נהוג להתברך ש"מה שמתקבל היום באיחוד הקבוצות והקיבוצים, יתקבל מחר בקיבוץ המאוחד ומחרתיים בקיבוץ הארצי". המקרה המובהק של צדקת הבדיחה הוא המעבר מלינה משותפת של ילדים בבתי ילדים ללינה משפחתית בדירת ההורים. מעבר זה שנתקבל תחילה באיחוד הקבוצות והקיבוצים הועתק בתוך זמן קצר ביישובי הקיבוץ המאוחד לפני שהתפשט גם בקיבוץ הארצי. היום כשהתנועות מאוחדות, דומה שהדפוס של מגפה פוגע בקיבוצים השונים ללא הבחנה של עבר תנועתי והוא מתבטא כעת בהתפשטות ה"התחדשות" תוך חציית הקו בין קיבוצים מתחדשים לשיתופיים. דגם זה זכה לגיבוש מושגי גם בספרות של מדעי החברה. אדוורד טיריאקיאן (Tiriakyan, 1991), למשל, מוצא את הדגם הזה בכמה וכמה תופעות היסטוריות-סוציולוגיות כגון גל הדה-קולוניזציה בשנות החמישים והשישים של המאה הקודמת כאשר זו אחר זו, חברות שהיו נתונות לשלטון קולוניאלי, השיגו – בין במאבק מזויין ובין בהתמודדות פוליטית – את עצמאותן וזכותן להקים מדינה ריבונית. דוגמה אחרת היא מהפכות הסטודנטים בשנות השבעים כאשר מקליפורניה הוצת גל של מחאות רדיקליות באוניברסיטאות אשר עבר מארצות הברית לצרפת ולגרמניה ומשם לארצות

## הקדמה

רבות בעולם. עוד דוגמה, מסוף שנות השמונים וראשית שנות התשעים, היא התפוררות ברית המועצות והתפוררותם בזה אחר זה של המשטרים הקומוניסטיים באירופה. גם במקרה זה – כמו בדוגמאות האחרות – התרחשו האירועים באופן בלתי תלוי זה בזה אך מתוך השפעה הדדית ועידוד הדדי בשל דמיון הנסיבות. בכל אותן דוגמאות של תופעות בשרשרת היה מעין גרעין בעייתי משותף. המציאות הקולוניאלית למשל, הייתה לבלתי נסבלת במושבות רבות לאחר שאליטות מקומיות קמו וספגו את חשיבות המושגים "מדינת לאום" ו"ריבונות לאומית", שנוצרו בידי הקולוניזטורים עצמם. כמו כן, בארצות מערביות רבות קדמה למחאת הסטודנטים התרחבות עצומה של המוסדות להשכלה גבוהה שלא עמדה ביחס ישיר לשינויים בשוקי העבודה ולא הייתה מתואמת עמם. השלטונות הסמכותיים של מזרח אירופה הקומוניסטית סבלו כולם מעוינות של חלקים גדולים באוכלוסייה וזו מצאה את ביטוייה כאשר נחלשה המשענת העיקרית שלהם, קרי המשטר הסובייטי ברוסיה. עם זאת בכל מקום אנו גם יודעים שהדה-קולוניזציה, מהפכת הסטודנטים או התפוררות הקומוניזם אימצו דפוסים ייחודיים על פי התנאים המיוחדים של כל מקום ומקום, ואנו גם יודעים שתוצאותיהן לא היו זהות לחלוטין.

מדוגמאות אלו אפשר להשליך על הקיבוצים שמצאו את עצמם בעשורים האחרונים בנסיבות דומות למדי בהקשרים בולטים: דחיקת התנועה הקיבוצית לשולי הזירה הציבורית בעקבות השינויים הפוליטיים שהתרחשו בחברה הישראלית (החל מבמהפך הפוליטי של סוף שנות השבעים) והמשבר הכלכלי החמור במיוחד שאליו נקלעו יישובים רבים במחצית שנות השמונים. נסיבות אלו גרמו כאמור למשבר לגיטימציה, שבהרבה יישובים הוביל לחיפוש אחר מודלים חברתיים חדשים שאת השונות ביניהם אפשר לייחס לתנאים השונים – דמוגרפיים, כלכליים, חברתיים, תרבותיים ואחרים – שייחדו כל קיבוץ וקיבוץ.

עם זאת חשוב לציין שהשתנות רבים מהקיבוצים וריבוי דגמיהם לא הביאו להתפרקות המסגרת התנועתית עצמה אף על פי שנשמעו פה ושם קריאות בקרב תומכים בקיבוץ השיתופי להיפרד משאר היישובים וליצור מסגרת תנועתית נבדלת. דרישה זו נשארה ללא תמיכה משמעותית עד כה. רק בהקשרים מוגבלים הוקמו גופים שהתייחסו לקיבוצים השיתופיים כאל קבוצה נבחנת, אך עדיין כחלק של התנועה. פירוש הדבר שלמרות חילוקי הדעות על הבניית הקהילה הקיבוצית, שני הצדדים אינם רואים ביריב שממול מהות שונה ממנו עד כדי הצדקת היפרדות למסגרות תנועתיות שונות. המושג "קיבוץ" ממשיך לחבר בין כל מי שרואה עצמו כחבר קיבוץ.

אך עדיין אין לומר שהמציאות הקיבוצית הגיעה לנקודת רגיעה. בין שהקיבוץ החליט להשתנות בכיוון זה או אחר, ובין שהחליט לא להשתנות כלל, אין בכך כל ערובה ליציבות או לקביעה לדורות. הקהילה הקיבוצית היא אדון לעיצוב

פניה ויכולה גם לחזור בה ולנקוט גישה חדשה, להתכחש להחלטות קודמות, או להתייחס בכלל לאינטרס ולמטרה חדשים. חברי הקיבוץ יכולים תמיד להחליט על דרכם מחדש. הפלורליזם הקיבוצי הוא קודם כל פלורליזם של רצונות ושל בחירה. זו ציפור הנפש של המושג "קיבוץ" שהוא משותף – בכתב או בעל פה, בידועין או שלא בידועין – לקיבוצים מכל המודלים.

אולם בכך גם טמון הסיכון העומד בפני חברי הקיבוץ: בכל רגע הם עשויים להתפתות "להשתחרר מכבלים" ולאמץ דפוסים חדשים במקום הישנים, שינויים שיציעו אותם אל מחוץ לגבולות הקיבוציות. בעידן זה של שינויים, הדבר אינו נראה עוד כהזייה שמעבר לסביר: בפני מי שאינו מעוניין לחיות בקיבוץ עומדת גם היום, כמו בעבר, האפשרות של עזיבה, אך היום, יותר מבעבר, עומדת גם האפשרות להפיכת הקיבוץ ל"לא-קיבוץ". "שחיתת הפרות הקדושות" שאנו עדים לה בשנים אלה מעניקה לאפשרות זו סיכוי בלתי מבוטל. יותר מאי פעם עומדים כיום הקיבוצים באותו מצב שאולריך באק (Beck, 1992) מתאר כ"חברה בסיכון" (risk society) וכפי שמנוסח בספר **הקיבוץ על דרכים מתפצלות**, להיות קיבוץ או לחדול היה כעת לאתגר המרכזי של ההווה הקיבוצית. והראיה החותכת לכך היא פנייתם בשנים אלה של שלושה-ארבעה קיבוצים להכיר בהפיכתם ליישובים קהילתיים או מושבים. בדרך השלילה, זו ההוכחה החותכת למרכזיות העכשווית של אתגר ההישרדות עבור אותם קיבוצים שבדיעבד החליטו להמשיך להיות כאלה.

לחברי הקיבוץ להישאר קיבוץ הוא אם כן עניין של התמודדות מתמדת – קודם כל עם עצמם. אולם משעה שהם מרימים את כפפת ההשתנות הם גם מוצאים את עצמם חותרים אל אפיקים חדשים ואל בעיות חדשות. אותו סדר חברתי חדש שביקשו לעצב כיסוד חייהם עשוי לגרור אותם אל עולם לא צפוי של אתגרים. אם אמנם זה כך, השאלה אם עדיין אפשר לראות במגזר הקיבוצי ישות חברתית אחת, מבטאת תפנית גורלית. האם מי שנשאר בתלם הקיבוץ הקרוב יותר למודלים של העבר ומי שחתר למציאות האחרת – בנוסח זה או אחר – חיים חוויות שכולן נמנות עם מה שנכנה "חיי קיבוץ"?

בניגוד לעבר, כאשר שינויים באורח החיים בקיבוץ היו עניינו הפנימי של הקיבוץ כל עוד אינם חורגים מתקנון הקיבוץ, המהלך החדש כולל שינויים היוצאים מחצרו של קיבוץ, מחייבים שינוי מהותי בתקנון ומשנים גם את היחסים בין הקיבוץ למערכת השלטונית ואת מעמדו של החבר כלפיה. זו גם הייתה אחת הסיבות המרכזיות שהובילו להקמת ועדת הסיווג של הקיבוצים (ועדת בן-רפאל) על ידי הממשלה, שמעולם לא התערבה בעבר בדרכי הלינה של הילדים או באופן הקצאת הדירות לשימוש החברים. חקירת הפלורליזם מחייבת להקדים ולבחון את השלב שבו עומד עתה הקיבוץ משפנה לאמץ שינויים מבניים ונכנס לתהליך של משא ומתן עם מוסדות המדינה – החל במינהל מקרקעי ישראל וכלה במשרד הרווחה ורשות מס ההכנסה. על הקיבוץ

## הקדמה

להתמודד עתה עם דרישות הביורוקרטיה ולבקש ממנה לגלות אמפתיה לבעיותיו הייחודיות. אולם משום שכל קיבוץ מייצג כעת "מקרה בפני עצמו" מצטמצם למדי תפקיד המסגרת התנועתית כגוף מתווך; עצם גישתה המכלילה של התנועה עלולה להגביל את יכולתה לעזור לקיבוץ האינדיבידואלי, מה גם שהמסגרת התנועתית, כפי שראינו, כבר אינה נהנית היום ממילא מעוצמה ציבורית יתרה. הקיבוץ עומד אפוא בשלב זה במצב של חולשה בסיסית מול זרועות הממסד. עליו לטפל במכלול של נושאים מול מספר רב של פקידים וללא משענת תנועתית איתנה ויעילה. כאן תלוי הקיבוץ מאוד ביחסו הבסיסי של הממסד אליו ואל מה שהוא מייצג. נושא זה רלוונטי במיוחד לאור העובדה שבתקופה זו שולטות בישראל ממשלות בהנהגת כוחות פוליטיים אשר לא גילו מעולם יחס אוהד למגזר הקיבוצי. ובכל זאת, גורל ההתדיינות של הקיבוצים עם זרועות הממשל תלוי במידה רבה ביכולתם למצוא שיח יעיל וענייני עם הפקידות הבכירה.

פנינו אפוא לאינפורמנטים מהתנועה הקיבוצית, ברמה הארצית, האזורית והמקומית, המנסים בקשרים עם הממסד – על זרועותיו השונות – וראינו אותם כדי ללמוד כיצד הם תופסים את יחסם של הפקידים אליהם (ראו פרק 1). אולם מתוך רצון לקבל תמונה שלמה פנינו גם לממסד עצמו וראינו מספר פקידים בכירים בתחומים חשובים לכל קיבוץ המבקש לאמץ שינויים מבניים מרחיקי לכת (ראו פרק 2). ביקשנו מהם להרחיב את הדיבור על האופן שבו הם רואים עתה את המגזר הקיבוצי בכללו. כמו כן ראינו צורך להוסיף נספח לספר – מאמר מאת גרעון ויתקון – המציג את מנהל מקרקעי ישראל כמקרה המייצג הנגדה של אינטרסים בין קיבוצים לביורוקרטים. מתוך החומרים הללו יכולנו להשיג מסקנות כלליות על העמדה הבעייתית של הקיבוץ מול הביורוקרטיה בעידן זה של שינויים מהותיים בסדרי חיו.

עם זאת הקיבוצים מגלים לרוב נחישות מספקת כדי לעמוד בקשיים שמערימה עליהם הביורוקרטיה, קשיים אשר לעתים אינם באים על פתרונם גם אחרי חודשים ארוכים של משא ומתן. התוצאה היא היווצרותה של אותה מציאות הטרוגנית שאנו רואים כעת ברחבי המגזר. אולם רכגוניות זו אינה רק של המגזר בכללו. ההיבט המכריע יותר שלה נוגע למציאות הפנימית של הקהילות הקיבוציות עצמן. ידענו ממחקרי העבר שאפשר למצוא בקיבוץ רבדים שונים לפי סטטוס (בן-רפאל, 1986), קבוצות משפחתיות (טלמון-גרבר, 1970), דורות שונים (רוזנר, 1966) ועוד. בעקבות השינויים של השנים הללו הדעת נותנת שהיום, יותר מבעבר, עשויים להופיע קריטריונים חדשים של שסעים חברתיים. אנו חושבים למשל על חברים לעומת תושבים; בני-תושבים והוריהם החברים לעומת אחרים; עובדי חוץ ועובדים בקיבוץ, בעלי שכר גבוה לעומת חברים אחרים, גמלאים לעומת חברים בגיל העבודה ועוד. ישויות חברתיות מסוג זה מציגות תביעות שונות משלהן וככל שהן מטביעות עצמן בדינמיות של

חיי הקהילה ושל זירתה הציבורית, הן מגבשות פלורליזם חברתי פנים-קיבוצי במלוא מובן המילה. קרי, מערכת חברתית הנתונה להתמודדויות בין שחקנים בעלי אופקים ואפיקי פעולה שונים. אפשר לשער שפלורליזם זה גם מעצב תבניות ותצורות שונות של כוח בקיבוץ אשר יקבלו כמובן אפיונים שונים על פי הנסיבות של כל יישוב בפני עצמו.

מגוון צורות הפלורליזם שאפשר למצוא היום ברחבי המגזר הקיבוצי הוא מוקד המחקרים המוצגים להלן בפרקים 4 ו-5. פרקים אלה התמקדו במדגם של 14 קיבוצים המייצגים מגוון של תצורות. כפי שיובהר בפרק הבא, היו בין קיבוצי המדגם קיבוצים שונים בגודלם, בוותק שלהם או במיקומם וכן בגישותיהם כלפי נושא ההתחדשות. במדגם זה ערכנו קודם כל מחקר אירועים – המתואר בפרק 3 – באמצעות "נאמני מחקר" אשר ניהלו חקירות בנושא הקונפליקטואלי ביותר שעל הסדר היום של קיבוצם בעת ראשית המחקר. נאמנים אלה נתבקשו לעקוב ביישובם אחר כל ההתפתחויות הקשורות לאותו נושא ולתאר את השחקנים, דפוסי הפעולה שלהם, מהות האינטרסים שהם מייצגים וכן את תוצאות התהליך כולו. כך קיבלנו מדגם משמעותי של אירועים קונפליקטואליים המאפיינים את המציאות הקיבוצית על גווניה השונים.

מעבר לאותם אירועים, ביקשנו לעמוד גם על הקונפיגורציה של כלל המערכת החברתית באותם קיבוצים, השחקנים העיקריים שלה, הנושאים שהם מעלים על סדר היום ויחסי הכוחות ביניהם כפי שהם באים לידי ביטוי במהלך השוטף של העניינים ובעקרונות שבהם דנות אותן קהילות. מכלול זה של נושאים מעלה את השאלה הפשוטה: כיצד מנהלים פלורליזם קיבוצי? אלו היו מטרות המחקר המוצג בפרק 4. מחקר זה מאפשר להשוות כמה וכמה תצורות חברתיות ולדון בדומה ובשונה שביניהן. ניהלנו אותו באמצעות ראיונות שערכנו באותם קיבוצים, שהיוו את מערך המחקר הקודם, עם כמה דמויות בולטות (5 עד 6 בכל קיבוץ) הנמנות עם מגזרים חברתיים שונים באותם קיבוצים ואשר מילאו תפקידי מפתח בהווה או בעבר, ואשר, מכל מקום, יכלו להיחשב למה שנקרא בספרות resource people או "אנשים בעלי ידע ומעורים בנעשה". בסך הכל ריאיינו לצורך מחקר זה כשבעים איש ואישה.

מחקרים אלו על פלורליזם דורשים השלמה באמצעות תשובה לשאלה האם בסופו של דבר, יש לדבר לא רק על קיבוצים שונים ומודלים שונים של פלורליזם, אלא גם על קיבוצניקים שונים; האם ההשתייכות לקיבוצים המדגימים מודלים שונים של התחדשות מביאים את חבריהם לראות בקיבוציותם מהות אחרת, או האם הם רואים אותה באור דומה? כדי לענות גם על שאלה זו הבאנו בפרק 5 מחקר על זהות קיבוצית שערכנו לפני מספר שנים והמוצג בספר הקיבוץ על דרכים מתפצלות. אמנם המחקר כבר פורסם אך ראינו צורך להביאו שוב בשל שייכותו העמוקה למסכת השאלות הנידונות כאן. מחקר זה התבסס על סקר עמדות שנערך בקרב מדגם של חברים מכל רחבי התנועה הקיבוצית והתמקד

## הקדמה

בזהות הקיבוצית של חברי המגזר בתקופה זו, שבה הולכים ומתרכיבים המודלים הארגוניים והמבניים של הקיבוציות.

לדיון זה על הפלורליזם הקיבוצי אנו מצרפים נספח נוסף – מאמרם של סיגל בן-רפאל גלנטי ואלון פאוקר – על שינויי דפוסים של זיקות מפלגתיות ברחבי המגזר הקיבוצי (ראו נספח 2). המאמר מראה שאותו פלורליזם, שמרחיק – מבנית ותודעתית – את המודלים העכשוויים של הקיבוציות מהמציאות של הימים עברו, מתבטא גם בביזור נאמנויות ותפיסות פוליטיות: הקיבוצניקים חדלו להיות מאגרי תמיכה שמורים למפלגותיהם המסורתיות.

הפרקים הללו מציגים תמונה מקיפה של מהות הפלורליזם הקיבוצי כיום, על הנושאים שמדאיגים את החברים ועל האופן שבו הם תופסים את הווייתם הקיבוצית. יחד עם הפרקים העוסקים ביחסי הקיבוץ עם הממסד הממשלתי הישראלי, אנו מקבלים את המאפיינים החדשים של המציאות הקיבוצית. בכך עוסק פרק הסיכום הבוחן את נטיות ההתכנסות – וגם ההתרחקות – של הקיבוצים זה כלפי זה ושל כולם כלפי המסגרת התנועתית.

## סיכום

הנחת היסוד של חיבור זה רואה בפלורליזם מושג המאפשר לפרש ולהעניק משמעות לכל התופעות הקשורות בדינמיות החברתית והפוליטית של המגזר הקיבוצי שלאחר הסיווג מחדש. על פי דרישות הספרות הכללית במדעי החברה אנו מבקשים לאתר את הקבוצות בעלות האינטרסים השונים באותן מסגרות חיים הקרויות "קיבוצים". אנו גם רוצים לשפוך אור על מהותן של אותן קבוצות ועל יכולתן להתקיים זו ליד זו וזו עם זו. עיקרון זה לא בא לטשטש את קיומם של קונפליקטים אלא לשאול עד כמה קונפליקט ומחויבות לחיים משותפים עשויים לדור כאן ביחד ולעצב מציאות יציבה תוך גילוי אמפתיה בין השחקנים – גם בהעדר הסכמה וקונסנסוס לגופם של דברים.

פלורליזם מעין זה הוא אנטי־תזה לתפיסה של אחדות חברתית ובלעדיות הזיקה של כל פרט לקולקטיב כולו. פלורליזם מעין זה מכיר בשוני הקיים בין השחקנים ואף על פי כן מקיים אמפתיה לאינטרסים השונים – ולעתים אף הסותרים ממש – שלהם. אנו מצפים למצוא כאן את "קערת הסלט" שהזכרנו בהתחלה, שבה לכל שחקן או קבוצה של שחקנים יש שליטה על משאבי כוח כלשהם במישור הציבורי והם חופשיים לכרות ביניהם בריתות, לחתור לצבירת השפעה, לחסום את צעדיהם של אחרים ולנסות לנצח אותם – וכל זאת תוך "אי־שבירת כלים" ומציאת אפיקים של שיתופי פעולה בנושאים השונים.

השאלה המעניינת אותנו בהקשרים אלה היא, האם באותה דינמיקה חברתית

## הקדמה

אכן נמצא – כפי שמשערת ספרות המחקר על הפלורליזם – יסודות מייצבים של הסדר החדש או כיווני התפתחות חדשים.

הד לזיכרון המתנהל בספרות הסוציולוגית על טיב הפלורליזם בחברה בת זמננו, נוכל להתייחס לקושיה החשובה מכולן: האם כשאנו מדברים על קיבוצים אינדיבידואליים אנו רשאים להתכוון גם למגזר הקיבוצי בכללו, והאם אפשר עוד לראות במציאות החדשה, הפלורליסטית, המשך רציף של המציאות שחלשה בעבר?

משאלות אלו צצה שאלה נוספת: כיצד מתחברים הקיבוץ והמגזר הקיבוצי של ימינו לפלורליזם הכללי-ישראלי? אמרנו שהקיבוץ והתנועה הקיבוצית היו תמיד מגזר ייחודי בחברה הישראלית ואף זכו על כך למעמד מיוחד משום שידעו להציג עצמם כשליחים רתומים לאתגרים לאומיים וכנושאי מערכת ערכים שהיה בה מעין פרויקט כללי בעל תוקף אוניברסלי. הדברים הללו נשמעים בימינו "passés" כאשר מתוך המציאות הקיבוצית נשמעים קולות אחרים לגמרי בהתייחסותם אל הסביבה החיצונית – קולות המדברים בעיקר על עניינים אינסטרומנטליים, חומריים ואנוכיים לחלוטין. עם זאת ייחודיות כלשהי של המציאות הקיבוצית הזאת עדיין נתפסת כעובדה על רקע ההטרורגניות החברתית-תרבותית של החברה הישראלית היום. ייחודיות זו עדיין מתקשרת אסוציאטיבית עם העבר של התנועה הקיבוצית כאשר נחשבה לאליטה חברתית. על כן, ולאור הגלגול המהותי שעוברים הקיבוצים, יש מקום לשאול עד כמה מתמשש ההון הזה – במונחים של יוקרה חברתית – ביחס הקיבוצים עם החברה והמנגנונים שלה המופקדים על הקשרים הממוסדים עם המגזר. במילים אחרות, האם הפלורליזציה הפנימית של קיבוצים רבים ושל המגזר כולו מביאה להגדרה מחודשת ולהערכה חדשה של הפלורליזם החברתי שהמגזר הקיבוצי מייצג בחברה הישראלית?