

ריבוד בחברה הקיבוצית: עיוורון סוציולוגי וחשיפתו

הקיבוץ הוא היצירה החברתית המקורית והמעניינת ביותר של ישראל. העניין המחקרי בו אמנם התמעט לאחרונה, אולם דומה שאין עוד חברה קטנה בסדר גודל כזה, שהיתה מושא למחקר ענף כל כך. לנוכח מאמץ מדעי גדול זה הכולל אלפי מחקרים, טבעי לצפות שתהא זו חברה מובנת היטב. אם הקיבוץ אמור להיות חברה שוויונית, מה צריך להיות נחקר ומובן יותר מאשר מידת השוויונות ואופן הריבוד של החברה הקיבוצית, שיש לו הרבה ביטויים מוחשיים המקלים על המחקר? מדוע אחרי יובל שנים של מחקר אינטנסיבי עדיין עמוקה המחלוקת בין הסוציולוגים לגבי ריבוד החברה הקיבוצית, אחדים מכחישים שקיים בכלל ריבוד ואילו אחרים מתארים ריבוד רב-דרגות? (בן-רפאל ויער 1992).

תשובתי תציג מבט אחר על גבולות הקיבוץ והתרבויות הארגוניות שיצר, באופן שיחשוף עיוורון של המחקר הסוציולוגי לעיקר הריבוד בקיבוץ ולאטיולוגיה הראשית שלו. עיוורון זה יסביר את אי-ההסכמה הקיצונית בשאלת הריבוד. במסגרת חיבור קצר זה לא אוכל להציג תיאוריית ריבוד חלופית ואסתפק במודלים קלאסיים של ריבוד. למאמר 4 חלקים: בראשון יובהר העיוורון, בשני יוסברו השגיאות שגרמו לו, בשלישי יידונו הסברים להיווצרותו, וברביעי יוסברו הקשיים במציאת נקודת האחיזה לפירוש תרבויות המערכת הקיבוצית, פירוש שהיה תנאי לחשיפת העיוורון. בהקשר זה אדון בדרכי כחוקר שנאבק בקשיים אלה ואציג לקחים לחקר תרבויות ארגוניות במערכות מורכבות אחרות.

העיוורון לריבוד הקיבוצי

לחשיפת העיוורון יסיפקו המודלים של ובר ומיכלס הנלמדים בכל מבוא לסוציולוגיה, וכן המודל הידוע פחות של לנסקי (Lanski 1966), המשלים אותם. לפי ובר ריבוד נוצר על ידי שלושה מדרגים: פוליטי לפי הכוח, חברתי לפי היוקרה וכלכלי לפי ההכנסה והרכוש. חברות נוטות ליצור הקבלה במעמד חבריהן בשלושת המדרגים, שכן משאבים הנובעים מעליונות במדרג אחד מאפשרים קידום במדרגים האחרים. לפי לנסקי (שם) צבירת כוח נוטה להגביר עוצמה על ידי הצבר יוקרה וזכויות יתר שחוזרות ומגבירות את הכוח וחוזר חלילה, עד שמחיר הגברת הכוח גדול מפרותיה. מיכלס ניסח "חוק ברזל של אוליגרכיה" (Michels [1915] 1959): צבירת כוח ויוקרה מאפשרת המשכיות ומקנה זכויות יתר לראש ארגון דמוקרטי גדול ומצליח. הוא נעשה שמרן לצורך הגנה על יתרון הכוח והיוקרה שצבר, נאמניו זוכים לקידום ולהטבות, מבקריו הופכים לנאמנים או שהם מקופחים ופורשים, והדמוקרטיה מתנוונת גם על ידי העברת הכרעות חשובות לוועדות, המורכבות בעיקרן מנאמניו. ראש הארגון נעשה למי שאינו ניתן להחלפה, אלא במקרה של משבר ארגוני חמור. הוא מתחיל לזהות את הארגון עם עצמו ומסית את מטרות הארגון בפועל לשירות האינטרסים שלו.

מבחן פשוט ומובהק לעיוורון לעיקרון זה של ריבוד הוא היעדרם של מיכלס ולנסקי מרשימות המקורות של פרסומי סוציולוגיית הקיבוץ הקאנונית,¹ אף שאין ספק כי מאפייניה של תקופה בת יותר מיובל שנים שבה ראשי פדרציות הקיבוצים הכלל-ארציות, "התנועות", אנשים כטבנקין, יערי וחזן, נהגו מעליונות בחותם מנהיגותם של טבנקין, יערי וחזן, ראשי פדרציות הקיבוצים הכלל-ארציות,

* תודתי לגדעון קרסל, עפרה גרינברג, דניאל דה-מלאך, משה שוורץ, ברוך כנרי, עמנואל מרקס, יוסי שביט, פנינה מוצפיה-הלר, אסתר הרצוג ואפרת נוני-וייס על הערותיהם המועילות לגירסאות קודמות של מאמר זה.

1 לטקסטים מייצגים של עשרות סוציולוגים ראו Krausz 1983; בן-רפאל ויער 1992.

ה"תנועות", תואמים ל"חוק הברזל" של האוליגרכיה. הרחבת פערים של כוח, יוקרה וזכויות יתר בחברה הקיבוצית ושימור עמדות כוח בידי אותם אנשים במשך תקופות ממושכות תואמים לעיקרון שניטח לנסקי. תופעות דומות אפשר לזהות בעשרות ראשי ארגונים פדרטיביים אחרים, כ"תנובה", "המשביר המרכזי", "המרכז החקלאי", מפעלים אזוריים ועוד ועוד, וכן במינויים של נציגי המערכת הקיבוצית לתפקידים ציבוריים בכירים, בממשלה, בכנסת, בשירות המדינה, בהסתדרות, בסוכנות, במפלגות ועוד. תופעות אלה לא נחקרו בסוציולוגיה הקאנונית של הקיבוץ. זאת גם לא דנה ביתרונות ההמשכיות והכוח, היוקרה וזכויות היתר של אלפי "פעילים", כפי שנקראו חברי קיבוצים מועסקי ארגונים פדרטיביים, שלרוב החליפו ניהול קיבוצים בניהול ארגונים פדרטיביים וחזרו חלילה (הלמן 1987). המחקר גם לא הסביר את נכונותם לעזוב מרצון משרות רבות, הכרוכות בכוח, זכויות יתר ויוקרה (Shapira 1995).

הסוציולוגים התעלמו מאוליגרכיזציה ברורה: ב-1951, במחצית היובל למנהיגותו של מאיר יערי בתנועת הקיבוץ הארצי, בהתאמה ל"חוק הברזל", שוב לא הבחין בין עצמו לארגון שהנהיג: "אני מאיר – מפ"ם. אני השומר הצעיר". אני המבטא את דרכו ההיסטורית של השומר הצעיר" (קינן 1989, 190).² מאז 1953 דיכאו יערי וחזן שותפו ודחקו לשוליים ולעזיבה מנהיגים צעירים רדיקליים (ביילין 1984), ופסלו כל חידוש שיזמו קיבוצים לבעיה הבערת של ישראל באותה עת, קליטת העלייה ההמונית (קינן 1989). שמרנות דומה גילה או ראש תנועת הקיבוץ המאוחד, יצחק טבנקין, שפסל כל פתרון חדש לבעיות חברתיות שהחריפו. מועצת הקיבוץ המאוחד כפתה על קיבוצים שהנהיגו ליברליזציה בצריכה לבטלה (כפכפי 1992, 131). "בוועידת הקיבוץ המאוחד לא דנו כלל במציאות החברתית במשקים... המציאות החברתית האובייקטיבית כלל לא עניינה את טבנקין, ועל כן לא השקיע את מרצו במתן פתרונות ובעריכת רפורמות" (שם, 126–127).

הסוציולוגיה הקאנונית חיפשה ריבוד בתוך הקיבוצים ולא היכן שנוצר עיקרו, בארגונים פדרטיביים היררכיים שחיקו את הסביבה הרכושנית והעניקו כוח, יוקרה וזכויות יתר, שהיו נדירים בניהול קיבוצים עד לאחרונה. ארגונים פדרטיביים נתפטו כחיצוניים, לא כחלק אינטגרלי של החברה הקיבוצית, ולכן הקיבוץ שהוצג על ידי המחקר היה קיבוץ שלא היה קיים, קיבוץ שאין בו "פעילים" היוצאים בבוקר ושבים בערב ברכבים "צמודים", ב"בגדי שבת" ובסמלי עליונות ברורים אחרים, בלי "שליחויות" ו"קרתיות לחול", בלי מאבקים על שימוש חברים ברכבי "פעילים" בשבתות ובלי זכויות יתר אחרות מעוררות מחלוקת. בקיבוץ לא קיים זה נמצאים ברוב עליון "בעלי התפקידים המרכזיים" (גזבר, רכו משק, מזכיר, מנהל המפעל), אחרים ש"מעמדם דומה" וכן "חברים שיש להם עמדות פחות חשובות בהווה אך תפקידיהם המרכזיים הקודמים מעמידים אותם גם בהווה בקטגוריה זו" (בן-רפאל יערי 1992, 30). ברשימת העיסוקים שהקנו מעמד בקיבוץ, לפי בן-רפאל ויערי, אין "פעילות" ומשרות חוץ אחרות (שם, 83), ואילו אישים כטבנקין ויערי לא היוו רובד עליון בעין חרוד ובמרחיבה, כי בתור ראשי הקיבוץ המאוחד והקיבוץ הארצי הם לא היו "בעלי תפקיד מרכזי" בקיבוציהם. בניגוד לכך, האנתרופולוגית רוזנפלד כבר מצאה, שהרובד העליון מורכב מאישים חשובים" במנהיגות הקיבוצית (Rosenfeld [1951] 1983).

טעות החוקרים היתה חמורה יותר. ברובד העליון הם מצאו 20% מהחברים (שם, 30), אבל במשמר העמק רק אדם אחד היה עליון, מנהיג הקיבוץ הארצי, יעקב חזן (צחור 1997); ואילו על הרובד השני במשמר העמק נמנו במשך שנים רבות רק שני חברים (0.5%) ולא 20% מתוכם, כפי שטענו בן-רפאל ויערי (1992): ברוך (בוריה) לין ומרדכי בנטוב. הראשון כיהן עשרות שנים כנציג הקיבוץ הארצי בהנהלת ההסתדרות, החזיק בתיק הבריאות והרווחה שלה, ובתוקף תפקידו היה ממונה על קופת חולים, על קרנות הפנסיה, על "משען", על אלפי מועסקים ועל מיליוני קליינטיים. השני היה עורך יומון הקיבוץ הארצי ומפלגתו מפ"ם, ובהמשך כיהן כחבר כנסת וכשר בממשלה. גם בלי "תפקיד מרכזי" דעתם היתה לרוב מכרעת. עליונותם סומלה בהופעת שמם תדיר בעיתונים, במסעיהם לחול, באירוח אישים רמי-מעלה מן הארץ ומחול, בבגדי "שבת" וברכב "צמוד" או במונית, בטלפון בחדר כשבקיבוץ היו טלפונים בודדים ועוד. סימול עליונות נוסף נוצר בשנות השישים: בלחץ צעירי הקיבוץ העמידו כל ה"פעילים" את רכבם לרשות כלל החברים בשבתות, חוץ משלושת הבכירים. עליונותו של חזן על שני עמיתיו סומלה עוד קודם, בראשית שנות החמישים, כשקיבל מהקיבוץ הארצי רכב אמריקני מפואר ונהג צמוד (צחור 1997, 180). ככלל, במשך הזמן התרבו ה"פעילים" עם זכויות יתר שהיו בעלי מעמד ניהולי מתמשך, ובשנות השמונים, כשפעלו מאות ארגונים פדרטיביים ובהם כשתי רבבות מועסקים, היו בהם כמה אלפי "פעילים" שעליונותם סומלה על ידי זכויות היתר שלהם.

2 מפ"ם היתה כידוע מפלגתו של הקיבוץ הארצי, ו"השומר הצעיר" היתה ועודנה תנועת הנוער שלו.

הטיות מחקריות שגרמו לעיוורון

אני מציע למנות שישה גורמים להטיות המחקריות, שגרמו לעיוורון הסוציולוגי:

א. *התעלמות מארגונים פדרטיביים* – מהאמור לעיל ברור שהמשגה הראשי של המחקר היה הוצאת הארגונים הפדרטיביים מגבולות החברה הקיבוצית, אף שמראשיתה הם היוו חלק אינטגרלי ממנה. הארגונים הפדרטיביים לא נחקרו מתוך התפיסה שיש לחקור את הקיבוץ כקהילה ולא כאיבר של תנועה חברתית, שבנוסף על מאות קיבוציה היא מסתנפת לעשרות ארגונים ציבוריים, כלכליים ולאומיים. הסוציולוגים לא שעו לשיח כלכלי לא-שווינו מתעצם (כהן 1978), לדירוג פריזולוגיות ה"פעילים", פערי טיבן וכמותן, לפי מעמדם בהיררכיות של ארגונים פדרטיביים וגופים חיצוניים אחרים, ולא לשוני קיצוני בין מאוני התגמולים החיוביים של בכירי ארגונים פדרטיביים, הבעייתיים של "פעילים" זוטרים (שפירא 1978) והשליליים של מנהלים בקיבוצים.

ב. *התעלמות מהבעיה של ירידת הסטטוס* – בחברה הקיבוצית קיימת נורמה מקובלת של רוטציה ברוב התפקידים בקיבוץ, האמורה למנוע היווצרות של שכבת הנהגה אוליגרכית. הסוציולוגים קיבלו אותו כפשוטו. אף שהיו אמורים לדעת עד כמה ירידת סטטוס בעייתית ומעוררת התנגדות בכל חברה, עד שרק בודדים משלימים עמה מרצון, הם לא חיפשו את המנגנון שמנטרל התנגדות כזו. בעלי תפקידי ניהול בקיבוצים, שלרוב סיימו את תפקידם בגיל צעיר יחסית, פחות מ-40, לא חזרו בדרך כלל לשורה, אלא יצאו ל"פעילות" בארגונים פדרטיביים ובשירות המדינה, שם שימרו את מעמדם ואף צברו כוח, יוקרה וזכויות היתר, שלא יכלו לצבור ברוב תפקידיהם בקיבוץ. אולם, שדה זה היה מחוץ לטווח הראייה של הסוציולוגים, שוויתרו על חקירת הארגונים הפדרטיביים. האנתרופולוג פדידה (1972) מצא "פעילות" או "שליחות" למשרה מחוץ לקיבוץ בקריירה של כל מנהל בכיר בקיבוץ. ב-1978 מצאתי אני ששימור מעמד, קידום וצבירת כוח וזכויות יתר הניעו להתגייסות ולהמשכיות של ה"פעילים". בהמשך חשפתי את ה"פעילים" כרובד המשכי למדי, ששימרו וקידמו מעמד וצברו כוח ויוקרה, לרוב בחילופי תפקידים בין קיבוצים לארגונים פדרטיביים (שפירא 1978, 1987; הלמן 1987). אולם רוב הסוציולוגים לא שעו לבעיה של ירידת המעמד ולפתרונה.

ג. *החמצת תופעת משטר החסות* – נורמה של רוטציה תקופתית גרמה לסירקולציה של מנהלים, שעודדה תופעה של חסות (פטרונז). כאשר כל כמה שנים צריך למצוא משרת ניהול כדי לשמר מעמד, אין כמו נאמנות לפטרון רבי-כוח, ראש ארגון גדול והמשכי, כדי להבטיח אותה. לפי דלטון, בארגון היררכי גדול הכל נקבע על ידי קליקות של קליינטים ופטרונים, המתחרות ביניהן על השפעה, תגמולים וקידום על ידי תיאום עמדות, חיפוי על כישלונות, העברת ידע ומידע סלקטיבי ועוד (Dalton 1959). הסוציולוגים שלא חקרו ארגונים פדרטיביים ולא שעו לממצאיו של דלטון, לא ראו היררכיות "פעילים", יחסי חסות וקליקות. ההתעלמות מהבעיה של ירידת המעמד גרמה להם להחמיץ את תופעת יחסי החסות. חוקר אחד שלא הסתפק בסקרי עמדות, חשף יחסי חסות וקליקות בקיבוץ (טופל 1979). אך החמיץ את ההיגיון הפנימי של הסירקולציה כמנגנון להמשכיות הפריזולוגיות, לעתים לעשרות שנים, ולשימור הכוח בידי רובד עליון של "פעילים", שהחליפו תפקידים ושימרו או קידמו את מעמדם בהיררכיה הקיבוצית. בארגונים פדרטיביים לא היו מכרזים, קבעו היכריות והמלצות, ובאמצעותן דאג הפטרון למינוי הקליינט. אחר כך דאג שלא ייכשל, ואם לא נכשל או שהצליחו להסתיר את כישלונותיהם, זכה להמשכיות ולקידום (שפירא 1987).

ד. *התעלמות מחזירת נורמות רכושניות מן הארגונים הפדרטיביים* – הסוציולוגים שהתעלמו מארגונים פדרטיביים, לא ראו כיצד חיקוי סביבה רכושנית בארגונים פדרטיביים החדיר לקיבוץ את הריבוד האופייני לה. "פעילים" שנהנו מפריזולוגיות "בחוף" יכלו לתרגם אותן לסמלי סטטוס. ב-1990, למשל, דוד כהנא זכר שב-1930 קנה רדיו מדמי האש"ל שקיבל כ"פעיל" המרכז החקלאי, בתקופה שבה היה מכשיר רדיו אחד בכל הקיבוץ. קיבוצים ניסו לצמצם את פריזולוגיות ה"פעילים", אבל הארגונים הפדרטיביים הגנו עליהן, כך שגם אם נכנעו לבסוף לדרישות הקיבוצים, לא אבד ערכן כסמל סטטוס. "רכב צמוד" הופיע אצל בכירי ארגונים פדרטיביים בשנות הארבעים, וכבר בשנות החמישים נוצר מדרג בין כלי רכב שונים, כפי שמעיד סיפור המכונות האמריקנית שיעקב חזן קיבל בשנות החמישים, כשרוב ה"פעילים" נסעו עדיין בטנדרים או בתחבורה ציבורית. בראשית שנות השישים הצטיידו עשרות ארגונים פדרטיביים במאות כלי רכב חדשים שהועמדו לרשות ה"פעילים". דבר זה קומם את צעירי הקיבוצים שתבעו, כפי שהוזכר לעיל, להתחלק ברוב בשבתות, ותביעתם גררה תגובת נגד של הפעילים וארגוניהם, שפעלו ועודם פועלים להגבלת החלוקה. תחילה הגבילו כל רכב לארבעה-חמישה משתמשים, וכשהסדר זה נפרץ הועלה מאוד התשלום עבור ק"מ נסיעה הנגבה

מהקיבוצים, כך ששוב הוגבל שימוש החברים ברכבי ה"פעילים" ונשמרה משמעותם כפריווילגיה וכסמל סטטוס. אולם הסקרים של חוקרי הקיבוץ לא תיעדו מאבקים אלה, לא ראו את חדירת הנורמות הרכושניות שקיבלו לגיטימציה והתמסדו תוך כדי מאבקים אלה, והחמיצו את תפקיד הסוס הטרויאני שממלאים הארגונים הפרטיביים בהחדרת נורמות רכושניות לקיבוצים.

ה. החמצת מאבקים של רדיקלים יצירתיים – ההתעלמות ממאבקים "מעמדיים" גרמה לסוציולוגים להחמיץ את מאבקים של חברי קיבוץ רדיקלים, שניסו לבלום את חדירת הנורמות הרכושניות, לעצב נורמות נגדיות ולחזק את הדמוקרטיה, השוויון והאמון שעליהם אמור להיות מבוסס הקיבוץ (Rosner 1993). בחלק מהקיבוצים נאבקו רדיקלים יצירתיים והצלחו לפתור בעיות שנבעו מהצלחתם כמו גידול, תיעוש, עליית רמת חיים וכדומה, כך שנשמר אופיים השוויוני. סקרי עמדות סוציולוגיים לא הסבירו איך שמרו רוב הקיבוצים על רמה גבוהה של שוויוניות במשך עשרות שנים, למרות המגמות האוליגרכיות שיצרו ואפשרו הארגונים הפרטיביים. למשל, התנגדות שמרנית מצד יערי וחזן לא בלמה חידושי יצירתי שהגביר שוויון ואפשר לקלוט יותר מעולי שנות החמישים (קינן 1989, 97) וכן סייע להיפטר מעבודה שכירה, שהיא אחד מגורמי הריבוד. הסוציולוגיה הקאנונית לא חקרה מאבקים בין רדיקלים לנאמני המבנה הריבוי ולא שעתה להירשמן (Hirschman 1970), שעבודתו בחקר ארגונים היתה לקלאסיקה: סלקציה שלילית בתגמול ובקידום של בעלי עמדות רדיקליות גורמת לדחיקתם לשוליים ולעזיבה, בעוד חסרי חשיבה ביקורתית המפגינים נאמנות לצמרת שמרנית זוכים לקידום, ולבסוף גם יורשים את קודמיהם ומגבירים שמרנות מחוסר חשיבה ביקורתית. כך כשלו הסוציולוגים מלהסביר איך באופן פתאומי יחסית פסקו בקיבוצים חידושים מצמצמי פערים וגבר הריבוד (Shapira 1999).

ו. התעלמות מהשפעת הרוטציה על דחיקת פעילים רדיקלים – הסוציולוגיה הקאנונית לא ראתה כיצד סלקציה שלילית של חדשנים שתיאר הירשמן, הוגברה על ידי הרוטציה בתפקידי מפתח: מנהל רדיקלי יצירתי בארגון חסר רוטציה, שרכש אמון כתוצאה מהצלחת חידוש אחד, מנצל אותו להכנסת חידושים נוספים וליצירת תהליך מתגבר של חדשנות ואמון, שמחזק את מעמדו של המנהל ומאריך את כהונתו. כשיש רוטציה בתפקידים תהליך כזה לרוב לא מתרחש, גם אם מעמדו של המנהל נשמר על ידי מינויו לתפקיד ניהול אחר, שכן בתפקיד החדש עליו לרכוש את אמונם של עמיתים זוטרים ובכירים ממנו (Fox 1974) וגמישותו מוגבלת. יתר על כן, בתום כהונת ניהול קצרה של קיבוץ פעילים רדיקלים לא זכו בדרך כלל בקידום לארגונים פרטיביים ולא בתפקיד שווה מעמד, אלא נדחקו לשוליים ולעזיבה. למשל, "כוכב ההרים" (שם בדוי), קיבוץ ותיק ושמן בסוף שנות השמונים היה קודם קיבוץ יצירתי: חלוץ בתיעוש בלא שכירים, בהתחלקות ברכבי "פעילים", בהגשה עצמית בחדר האוכל, שפטרה חברים מעיסוק דחוי של הגשת אוכל בתורנות ועוד. אולם, בן הקיבוץ הכשרוני שקידם את שני החידושים האחרונים כמוזכיר הקיבוץ לא זכה בתפקיד כ"פעיל" מחוץ לקיבוץ ואפילו לא נבחר פעם נוספת כמוזכיר, וכמוהו רדיקלים אחרים במשך (שפיירא 1990). לעומתם, חבר שמרן שהיה לויאלי לפטרון הראשי נבחר שבע פעמים כמוזכיר, בתקופות שבהן לא כיהן כמוזכיר מילא תפקידים בארגונים פרטיביים ועד לתפקיד חבר כנסת הגיע. ככלל, קיבוצים צעירים שבהם הרוטציה התנהלה מן ההתחלה נמצאו שמרניים יותר וריבודם חריף מקיבוצים ותיקים, שבהם הרוטציה התמסדה מאוחר יחסית (שפיירא 1992ב).

שמונה סיבות להטיות במחקר

א. אהדה למפעל הקיבוצי – אהדתם זו גרמה לסוציולוגים לקבל את ההגדרה הרשמית של הארגונים הפרטיביים ואת התפיסה הרשמית של גבולות הקיבוץ. אין צורך להיות חבר קיבוץ כדי לאהוד את מאמציו לשמש כחלוץ במפעל התחייה של העם היהודי ובמאמץ לבנות חברה צודקת. במבט ראשון, ובלא מחקר, ברור שהארגונים הפרטיביים נדמים פחות שוויוניים ודמוקרטיים מהקיבוצים; חוקר מבחוח שאהד את המאמץ ליצור חברה צודקת יותר, קיבל את הקונסנוס הקיבוצי שהותיר אותם בחוץ. העובדה שמעט המחקר בארגונים פרטיביים נעשה רק על ידי חברי קיבוץ מחזקת השערה זו: לסוציולוג חבר קיבוץ קשה יותר להתעלם משייכות הארגונים הפרטיביים ו"פעיליהם" לחברתו.³

ב. התנגדות הנחקרים ואי-התאמת כלי המחקר – אנשים רבי כוח (powerholders) בארגונים, מנהלים

3 ארגונים פרטיביים נעלו את שעריהם בפני כמה וכמה תלמידי תארים מתקדמים מאוניברסיטאות שונות, אך ספק אם היו מעזים לדחות סוציולוגים בכירים יותר. ככל הידוע לי, חוקרים בכירים לא ניסו כלל לחקור את הארגונים הפרטיביים, ועניין זה מחזק את הסבר האהדה לקיבוץ ויכולת ההתעלמות מהארגונים הפרטיביים.

ועוזריהם, אינם ששים להיחשף ונוטים לנווט את החוקר אל המון מיעוטי הכוח (powerless). פעילים בכירים שצברו כוח, יוקרה וחכיות יתר נטו להתחמק מחשיפה בגלל הניגוד בין מעמדם בפועל לבין האתוס השוויוני של החברה שבשמה פעלו. אי-אפשר היה להסתיר את הפער הזה, אילו השתמשו בשיטות מחקר מתאימות. אבל כשמדובר בשאלונים, אפילו היו המנהלים מסכימים למחקר, אי-אפשר היה להכריח את ה"פעילים" לענות על השאלות הבעייתיות, והיה מתקבל מדגם לא מייצג. בחקר ארגונים פדרטיביים היו צפויים קשיים נוספים: רבות מהשאלות ל"פעילים" אינן רלוונטיות לשכירים ולהפך, ועל כן נדרשו שני שאלונים עם ניתוח מורכב יותר.⁴ גם מחקר סקר על הסירקולציה של ה"פעילים" חייב שאלון ארוך ומסובך. סוציולוגים, שהיו עשויים לחקור את הנושא נרתעו כנראה גם מקשיים אלה.

ג. אי-התאמה של סקרי עמדות לנושא המחקר – סוציולוגיית הקיבוץ העדיפה מחקר כמותי, בעיקר סקרי עמדות, ובזכותם לבשה אצטלה של אובייקטיביות. אולם המחקר הכמותי לא היה כלי מתאים לחקר תופעות שנגדו את התדמית הרשמית של הקיבוץ או לחקר מאבקים חברתיים, שאיימו לערער על התדמית הזו. ראשי ארגונים פדרטיביים ושאר הפטרונים היו עד לאחרונה מעצבי המערכת הקיבוצית הראשיים, אבל באופן פורמלי לא ניהלו את קיבוציהם, ופעולותיהם לצבירת כוח, יוקרה וחכיות יתר, ליצירת חסות וקליקות ולדחיקת מתחריהם לשוליים או לעיבה כמעט לא זכו לתימיוציה. חשיפת דרכי פעולתם דרשה שיטות חקירה לא-פורמליות. גם אילו נחקרו ה"פעילים" ומנהלי קיבוצים באמצעות סקרי עמדות והיו משיבים על כל השאלות, קשה היה לחשוף את הפטרונים שהיו מיעוט זעום מתוכם, ולעתים קרובות, בייחוד בקיבוצים בינוניים וצעירים, אחוז במושכות מאחורי הקלעים (שפירא 1991).

ד. קושי בזהוי עליונות הפעילים – סוציולוגים התקשו לזהות את עליונות הפעילים מכיוון שרבים מהם אכן יצאו לפעילות לכמה שנים בלבד ולא צברו כוח, יוקרה וחכיות יתר. חלק מהם אף איבדו את השפעתם בקיבוץ (פדידה 1972). אולם בעיקר חמקו מאפייני העליונות מעיני הסוציולוגים בשל פעילות הקליקות שהשאלונים והסקרים לא יכלו לחשוף. באמצעים אלה אי-אפשר היה לזהות את הגיבוי שהפטרון וקליקת נאמניו קיבלו מראשי ארגונים פדרטיביים, את הדאגה לשימור מעמדם על ידי "פעילות" כשחסרו תפקיד ניהולי בקיבוץ, ואת התמיכה בשמרנותם. כך לא עלה החשד לקשר בין "פעילות" לעליונות בקיבוץ, ה"פעילים" כמעט לא נחקרו, והקשר בין צבירת כוח, יוקרה וחכיות יתר ל"פעילות" לא נחשף.

ה. ההתעלמות מן הארגונים הפדרטיביים לא עוררה תמיהה וביקורת בקהילת הסוציולוגים – סוציולוגים בודדים ראו כי הארגונים הפדרטיביים אינטגרליים לקיבוץ; אולם גם הם הגדירו אותם כחיצוניים והתעלמו מכך שהקיבוצים שירתו מטרות אישיות של בכיריהם, ששלטו ב"פעילים" ובמנהלי קיבוצים שהתעתדו להיות "פעילים" על ידי פריווילגיות שחילקו על חשבון הקיבוצים (שפירא 1978; 1987). חיקוי הסביבה הרכושנית בארגונים פדרטיביים, על סמלי הסטטוס והפריווילגיות, מצד אחד, וקיומם של תחומים רבים שבהם לא נבדל המנהיג מאנשי השורה בקיבוץ (צחור 1997) מצד שני, עוררו את תפיסת הארגונים הפדרטיביים כארגוני חוץ. עורכים וקוראים של כתבי-העת הסוציולוגיים אישרו לפרסום את המאמרים והספרים שכתבו חוקרי הקיבוץ בלא שישאלו היכן הם "חוק הברזל" של לנסקי, הירשמן ודלטון, ושאר תיאוריות של ארגונים גדולים במערכת כה גדולה, שמנהיגותה כה המשכית וכה רבת-כוח. הם ודאי ידעו על הקשר בין המשכיות של הנהגה בארגון, היררכיות רבות-דרגים בארגוני ענק, שמרנות, חסות וקליקות, צבירת יוקרה וחכיות יתר מתגברת וריבוד. הריחוק האקדמי שהיה אמור לתת להם פרספקטיבה ביקורתית הכשיל אותם במקרה זה, ומנע הפעלה של אינטואיציה הבאה מהתנסות אישית ומהיכרות קרובה עם נושא המחקר (Bourdieu 1988, 3). בלשון בורדיה, ההביטוס שלהם (Habitus; Bourdieu 1977), פרי חברה מרובדת והיררכית מאוד, עשה אותם עיוורים לעיוורון שהפיגנו עמיתיהם ביחס לריבוד הקיבוצי.

ו. תרומת האנתרופולוגים – למרות שתרומת האנתרופולוגים לחשיפת העיוורון מכרעת, יש להם חלק גם בהנצחתו. הם ראו ריבוד, אך לא ראו בארגונים פדרטיביים וב"פעילות" המשכית את מחולליו הראשיים. רוזנפלד [1951] 1983 (Rosenfeld) זיהתה רובד עליון של בכירי ה"פעילים", אך לא ראתה צבירת כוח ויוקרה ב"פעילות" המשכית, לא סמלים של עליונות סטטוס ולא תהליך של יצירת עליונות והגברתה. ספירו (Spiro 1963), שזכה לפרסום הרב ביותר, לא ראה בכלל "פעילים", אף שארגונים פדרטיביים נזכרו אצלו הרבה. פדידה (1972) ראה ש"פעילות" מקנה משאבים לקידום מעמד בחוץ, אך

4 בעיות כאלו היו בארגונים פדרטיביים (שפירא 1978) ובסקרי המכון לחקר הקיבוץ. באחד מהסקרים ענו לשאלות בעייתיות 30% מאוכלוסיית היעד.

כיוון שלא ראה יחסי חסות, הסיק שיציאה ל"פעילות" החלישה את ה"פעיל" ביחס לקיבוץ שחקר. כשחזרתי לאותו קיבוץ אחרי עשרים שנה מצאתי כי בכירי ה"פעילים" שכאילו נחלשו, היו למעשה הפטרוניים ששלטו בקיבוץ (שפירא 1991).

קרטל (1974; 1983) לא זיהה את ה"פעילות" כיוצרת ריבוד בקיבוץ. הפטרוניים במקרה שלו אחוז עשרות שנים, מראשית שנות השישים, בניהול מפעלים רבי-שכירים בקיבוץ שחקר, וחיכו נורמות של ארגונים פדרטיביים הן בהמשכותם והן ברכב שקיבלו לתפקידים והפכוהו ל"צמוד". אולם קרטל לא שם לב שהם חיקו את ה"פעילים" ואת הארגונים הפדרטיביים; "פעיל" נקרא "שליח", כאילו נשלח לחו"ל ולא יצא בבוקר העירה וחזר בערב ברכב "צמוד", מלווה בשאר סמלי סטטוס. ארגונים פדרטיביים היררכיים רבי-שכירים לא נזכרו כדגם לחיקוי במפעלי הקיבוץ. כך נמנע ממנו מלראות שהפטרוניים רק העמיקו ריבוד שיצרו ארגונים פדרטיביים כבר קודם. גם בשנות השמונים והתשעים, אחרי שנחשפו היבטים שונים של תהליכי ריבוד שנוכרו כאן (שפירא 1978, 1978/9, 1979; טופל 1979). האנתרופולוגים שהסתובבו בקיבוצים הוסיפו להתעלם מן הכוח, היוקרה וזכויות היתר שצברו הפעילים ולא ראו בסמלי הסטטוס ביטוי לעליונות חלק מהם וחלק מריבוד מתעצם, העולה בקנה אחד עם ארגון אוליגרכי של ארגונים פדרטיביים. כשה"פעילות" נידונה, הדיון לא כלל התייחסות ליתרונות הכוח וזכויות היתר, להמשכיות של המעמד הניהולי ולתופעות החסות והקלקיות.⁵

ז. התעלמות ההיסטוריונים מיצירת אוליגרכיה בארגונים פדרטיביים – עיקר המחקר ההיסטורי התמקד במנהיגי ה"תנועות", בהתבססותן ובמאבקייהן הפוליטיים והאידיאולוגיים בזירה הלאומית. ההיסטוריונים לא זיהו את הפיכת הארגונים לאוליגרכיים. ב-1938 היה הקיבוץ הארצי חדשני ואימץ את קבוצת סופרי "טורים" הרדיקלית בראשות שלונסקי, אף שלא היתה סוציאליסטית, אולם בשנות הארבעים נעשו הקיבוץ המאוחד ואחריו הקיבוץ הארצי לשמאלנים מעריצי משטר שמרן ודיקטטורי בברית המועצות, משטר שנגד את האתוס הקיבוצי.⁶ ההיסטוריונים הסבירו את התמיכה הזאת כטעות וכאמצעי במאבק פוליטי. הם התעלמו מן העובדה שהתמיכה בברית המועצות שימשה את ההנהגה הוותיקה כמכשיר שליטה והעניקה לגיטימציה לריכוזיות ולחוסר דמוקרטיה. הם גם לא דנו בשינויים ב"תנועות" עצמאיות מאוד את הדמוקרטיה. גם חיקוי הנורמות הרכושניות בארגונים פדרטיביים הוחמץ: טבנקין לפי כפכפי (1992) היה אידיאולוג ומחנך; היא התעלמה מן העובדה ששימש במשך עשרות שנים כחבר הנהלה פעיל בקרן הקיבוץ המאוחד, שמימנה הקמתם של מעל חמישים ארגונים פדרטיביים שחיקו נורמות רכושניות (זק 1996). התעלמות דומה קיימת גם ביחס ליעקב חזן ולמאיר יערי שנחשבו מנהיגות רעיונית, אך קבעו כל דבר בקיבוץ הארצי ובמפלגתו מפ"ם. חקר הפוליטיקה והאידיאולוגיה השכיח את הכוח שצברו המנהיגים משליטה בפריוילגיות ה"פעילים", את הלגיטימציה לפריוילגיות הללו על ידי חקיינות ארגונים פדרטיביים ואת השמרנות האוליגרכית הגוברת.

ח. התנגדות ראשי התנועות הקיבוציות – סוציולוגים לא ניסו לחקור ארגונים פדרטיביים, כי צפו את התנגדות ראשי התנועה הקיבוצית לכשיחשפו כאוליגרכיה וחששו מתגובתם. האחרונים יכלו להשפיע על ראשי ארגונים פדרטיביים ועל ה"פעילים" להפסיק שיתוף פעולה על גופי שלטון לבל יממנו את המחקר ולבל יסייעו בפרסום ממצאיו, למנוע מסוציולוג ש"מחטט" בארגונים פדרטיביים להרצות בקיבוצים, במדרשות, בסמינרים ובמועדון חשוב כמו "צוותא", לצנזר אותו בהוצאות הספרים הגדולות של הקיבוץ הארצי והקיבוץ המאוחד, לפעול נגדו באליטות לאומיות אחרות (השוו צחור 1997, 229-232), ולפגוע בתדמיתו באמצעות העיתונים שבהם שלטו.

תרבויות ארגוניות מורכבות והקושי בפירושן

כדי להבין את העיוורון הסוציולוגי יש לראות עד כמה מורכבת המערכת הקיבוצית. בניגוד לרוב החברות הקומונליות שהצליחו הודות לנתק מרבי מתרבויות מנוגדות סביבן, מעורבות הקיבוץ בסביבתו רבה והגבול בינו לבינה מטושטש (Shepher 1980). למערכת הקיבוצית שותפים מאות קיבוצים ומאות ארגונים פדרטיביים במבנה פדרטיבי ומתוך שונות קיצונית: כל ארגון הוקם על ידי מייסדים שהיו בעלי הרכב שונה וכוונות שונות, בסביבה ותקופה שונה, פיתח כלכלה אחרת, הונהג ונוהל בדרך שונה, וגודלו היה שונה מאוד. מצד שני, תרבותו ואנשיו הם חלק מאותה מערכת, והם קשורים לתרבותיה האחרות. על מטרותיו ודרכי השגתן נאבקו רבי-כוח (Colignon 1997), אולם בעלי סמכות התחלפו תדיר עקב רוטציה ויש לברר מי ומתי היה רבי-כוח, מה קבע את כוחו ומה עשה בו;

5 ממגבלות היקף איני מפרט. המעוניינים יפנו לגן שמואל, ד"ג חפר, 38810.

6 על שלונסקי וחבורתו ראו שפירא 1976; על שמאלנות ראו כפכפי 1992, 121-123; צחור 1997, 163.

דבר זה תלוי ביחסים בתוך כל ארגון וביניהם, באינטרסים ובמוטיווציות של יחידים שונים, בקריירות שלהם, במשאביהם ובלגיטימיות של מטרותיהם השונות. לשם איתור הכוח ופעולתו יש למקמו במבנה ובמיסוד מסוים, לחשוף השפעות סביבתיות על נורמות ועל מטרות אישיות וחברתיות, לזהות דחיקה לשוליים ועזיבה של יריבים, צבירת יוקרה ופריווילגיות מאדירות כוח (Lanski 1966), ולברוק את קידום מעמדם, מדיניותם ומטרותיהם של המנצחים.

לא סקרי עמדות סוציולוגיים, לא תצפיות אנתרופולוגיות בקהילה מבודדת לכאורה ולא חקר השיח כמנהג הפוסטמודרניסטים, חושפים את כל מורכבות התהליכים לצבירת כוח ואת התמרונים להשגתו ולהפעלתו. מנחם טופל, סוציולוג שחקר בקיבוצו באמצעות סקרים, צפה בקהילתו וידע את שיחה, חשף חסות וקליקות (טופל 1979). אולם טופל לא העמיק בעברו של הקיבוץ שחקר, לא עקב אחרי עוזביו ולא התעניין בתבוסות הרדיקלים שבהם במאבקי כוח ומדיניות. הוא התעלם מהשפעות גורמי ממשל, ארגונים פדרטיביים וגורמי חוץ אחרים ולא חקר את התהליכים שחוללו העזיבות ההמוניות ושלטון השמרנים. לכן לא יכול היה להסביר כראוי את עליונות הפטרונים הגוברת (שפירא 1991).

פרספקטיבה חלקית מנעה פירוש נכון של המקרה. לפרספקטיבה בה בוחר החוקר השפעה מכרעת על ממצאיו (Martin 1992). מרטין המחישה בחקר ארגונים את טענתו של גירץ (1990, 24) שלפיה היסוד של חוקר תרבויות הוא מציאת נקודת אחיזה, שתשמש בסיס ונקודת מוצא לניתוח שיאפשר פירוש נכון (שם, 24). כדי למצוא נקודה כזו עליו לחשוך ולברור מתוך שפע הפעילויות שבהן הוא צופה את אלה שעשויות לסייע לו להוכיח או להפריך את חשדו, ולקוות שהנתונים שיאסוף עליהן עקב ברירה זו יוכיחו בדיעבד מהי נקודת האחיזה הנכונה. קושי מציאתה נובע מכך, שכל מציאות חברתית היא אוסף של מבנים מושגיים מורכבים שיש לפועלים (actors) שונים, ש"רבים מהם מגובבים זה על זה או משתרגים זה בזה, הם בעת ובעונה אחת מוזרים, חורגים מן המקובל [על החוקר] ובלתי מפורשים, והאתנולוג נזקק לתחבולות, קודם כל כדי לתפוס אותם ולאחר מכן כדי להציגם". (שם, 21). "התרבות מושתתת על תבניות משמעות הנקבעות חברתית, אשר על פיהן בני אדם עושים דברים מסוימים" (שם, 24). תבניות המשמעות נוצרות על ידי התנהגויות המושפעות ממגוון גורמים ומאוסף מגובב ומשתרג של מבנים מושגיים מורכבים, ורק כאשר יש נקודת אחיזה כדי להפרידם, לזהותם ולהבין את אופן השתרגותם זה בזה, יכול החוקר לפענח איך נוצרו תבניות אלה, איך השפיעו על הפירוש של היחידים הפועלים בתרבות, איך השפיעו פירושים אלה על פעולותיהם, ואיך פעולותיהם חיזקו או שינו תבניות משמעות. כך הם מוסברים כיוצרי תרבות ויצרייה כאחד.

תבניות המשמעות שונות מהמטרות המוצהרות, הרשמיות, של הארגון. על הסוציולוג לחפש את המציאות החברתית שמאחורי המטרות הללו, "לראות מבעד לחזיתות של מבנים חברתיים" (ברגר 1988, 37). אולם לא רק המטרות הרשמיות, גם הגדרת הגבולות הרשמית עלולה להטעות. הקיבוץ זכה למעמד של חברת מופת, שזכאית לתמיכה ולהתחשבות בצרכיה המיוחדים מהחברה הישראלית. כקבוצת מיעוט רדיקלית היה לקיבוץ ולאחדיו אינטרס להימנע מהגדרה מחדש של גבולותיה שהיתה עלולה לפגוע במעמד זה. הסוציולוגים קיבלו את ההגדרה הרשמית, לא חשפו את המציאות החברתית המורכבת שמאחוריה, ולכן לא מצאו את נקודת האחיזה הנאותה לפירוש ונתרו עיוורים לריבודה.

דרכי למציאת נקודת האחיזה: חברות בקיבוץ והתנסות ניהולית

כשאני מתבונן לאחור על דרכי במחקר, בולט לעיני מה רב חלקן של נטיות אישיות הן במציאת הדרך והן בהתארכותה, ומה רבו שגיאותיה. הצלחתי לגלות נקודת אחיזה נאותה בעקבות עבודת שדה ממושכת וחקירה של ארגון אחר ארגון, תוך מאמץ להבין מה שלא הסברתי במחקריי הקודמים. לחברותי בקיבוץ היתה בלי ספק השפעה מכרעת על תהליך הלימוד הזה. מילאתי תפקידי ניהול שונים בקיבוץ, התמודדתי עם בעיותיו השונות והתנסיתי בחיפוש אחרי פתרונות שונים, שאמנם קידמו את תעשיית הקיבוץ, אך רק מעט את הדמוקרטיה והשוויון בתוכו. שמתני לב למיעוט ההתייחסות לשאלות של דמוקרטיה ושוויון כשנעשיתי מעורב בניהול המפעל, חבר ועדה, פעיל באספה וציר לוועידת ה"תנועה". במשך כעשור ומחצה התעניינתי בכך תוך שילוב תפקידי ניהול בלימודי סוציולוגיה, עד שנעשיתי "פעיל" זוטר במכון לחקר הקיבוץ. בתום לימודי התואר השני התנסיתי בסקרים ובמחקר יישומי בשיטות איכותיות בתעשייה הקיבוצית, ובמקביל בשיטות אנתרופולוגיות. חקרתי מפעלים אזורים (סוג של ארגונים פדרטיביים) לעבודות סמינר ולתיזת התואר שני. למרות שממצאי לא הותירו ספק במשמעותם הרבה לקיבוץ, במכון לחקר הקיבוץ לא גילו עניין בחקירתם, ולכן עזבתי את המכון כשהחלטתי להמשיך לחקרם במסגרת כתיבת עבודת דוקטורט.

בעבודת הדוקטורט שלי חשפתי את אופן פעולתם של אותם ארגונים פרטיביים, אך הייתי נתון במלכוד מבחינת השיפת העיוורון: ממצאיי חשפו דמיון בין ארגונים פרטיביים אלה לפירמות רכושניות ודחפו אותי לעיין בספרות מקצועית על פירמות, שלא דנה כמעט ביצירה של תרבויות ארגוניות ושיעוק (reproduction). לכן לא חקרתי תהליכי שעתוק של תרבויות ארגונים פרטיביים ותיקים על ידי הארגונים החדשים יחסית שחקרתי. חשבתי שבקיבוצים ימצאו עניין בחוליים הניהוליים שחשפתי, אולם מעטים התעניינו בכך. העיתונות היומית והשבועית הקיבוצית, כתבי-עת והוצאות הספרים הקיבוציות סירבו לרוב לפרסם את ממצאיי ודרשו לצנזרם. חוקרי הקיבוץ המעטים שהסכימו עם גישתי לא התפנו לחקור ארגונים פרטיביים, כי ראו בהם ארגוני חוץ. כיוון שגורמי החולי הראשיים שזיהיתי, רוטציה ו"הצנחות" פעילים לתפקידים ניהוליים, נפוצים גם בחוץ, חשבתי שנושא זה יעניין את החוקרים באקדמיה. אך לא כך היה, ובמידה שהתגלה עניין, הוא העיד על אי-הבנה. במצב של בלתי מובן ובאין פרסום ועניין בביקורת שעלתה ממחקרי, לא חשדתי שרוטציה ו"הצנחות" משרתות אינטרסים אוליגרכיים ודימייתי שקיומן נובע ממסורת ומאמונה ביעילותן. זמן רב חשבתי שלא הסברתי כראוי את מגרעות שיטת הרוטציה וההצנחות שחשפתי ואת העובדה שהיא לא פתרה את "חוק הברזל".

ניסיוני כמנהל גרם לכך שאתעניין באפקטיביות בניהול ובקידום מנהלים בלתי אפקטיביים (Luthans 1988), אבל אחמיץ את יצירת האוליגרכיה כתהליך ראשי. כמנהל חשתי מתוגמל על השגת תוצאות ולא דאגתי לתרמית, וכשראיתי את ההפך אצל "פעילי" המפעלים האזוריים, הסברתי זאת בסירקולציה וב"הצנחות" המעוררות שמרנות ובשיטת ה"קוסט פלוס" שמעורדת חוסר יעילות. אפקטיביות היא נושא מחקרי יישומי שאינו מוערך באקדמיה (Whyte 1992), ולכן לא היה עניין בממצאי המחקר שלי וחסרתי ביקורת שתעודד חיפוש הסברים אחרים או נוספים. אולם מחקר יישומי מבקש לפתור בעיות, ולכן הוא רגיש לנושא קריטי להבנת פעולה חברתית – האלטרנטיבות שביניהן ניתן לבחור (Hawthorn 1991). גיליתי אלטרנטיבה הן לרוטציה תקופתית והן לחוסר רוטציה: נשיאות ארצות הברית הפתוחה לכהונה שנייה בלבד וגם זו מותנית בהבעת אמון מחודש מצד הבוחרים. מתוך הניסיון שצברתי ועל בסיס מחקר שמצא כי לעתים מתחיל ניוון של מנהיגויות מוצלחות רק אחרי 11 שנה (Hambrick and Fucutomi 1991), הסקתי שצריך לפתוח פתח לכהונה שלישית בתנאי של אמון יתר, נניח בתמיכת שני-שליש מהבוחרים. סברתי גם שבמקרים יוצאי דופן צריך להשאיר פתח צר גם לכהונה רביעית. יוקרה נצברת באופן אקספוננציאלי (Goode 1978), ולכן הצעתי שלכהונה רביעית יידרש רוב של 89% (לפי חישוב אקספוננציאלי, כהמשך לדרישת שני-שלישים לכהונה שלישית). הצעתי שכהונה רביעית תהיה האחרונה (לפי אותו חישוב היה נדרש רוב של 119% לכהונה חמישית; שפירא 1992). במערכת הקיבוצית התעלמו מההצעה, שבערכה אני משוכנע גם כיום. באקדמיה נתקלתי באי-הבנה, בדחייה של הביקורת על שיטת הרוטציה ובחוסר עניין בפתרון שהצעתי. חשתי שמבקשים להשתק את הממצאים שחשפו תהליך אוליגרכי, שהחוקרים נטו להתכחש לו. כך למשל, נפסל אחד ממאמריי לפרסום בטענות מנוגדות: קורא אחד טען שאין בו חידוש המצדיק פרסום, בעוד אחר טען שחידושיי לא הוכחו מספיק.

פסילות אלה לא גרמו לי לוותר כי לא הצביעו על טעות ממשית, ומעט ביקורות ענייניות עוררו אותי לחקור איך הרוטציה פועלת בקיבוץ עצמו, שבו ה"הצנחות" מעטות. חקירה זו דרשה בעיקר זמן (ולא כסף), שאותו השגתי על ידי דחיית המאמצים לפרסם את מאמרי בלועזית.⁷ מבחינת קריירה אקדמית וקידום המחקר נראה ששגיתי, שכן ללא פרסומים בחו"ל ובגיל מתקדם יחסית נמנע ממני קידום אקדמי, הוגבל זמני הפנוי למחקר, והדרך נתארכה. שגיאות ברורות נוספות היו מאמצים לפרסם בעברית וניסיונות שכנוע של אישים בצמרת התנועה הקיבוצית, שאת שמרנותם היתרה לא קישרתי לסלקציית הירשמן שהעלתה אנשים חסרי חשיבה ביקורתית לצמרת.

חקר הרוטציה בקיבוץ "כוכב החרים" חשף דפוסים של משטר חסות שמרני שבעטיו נדחקו מנהלים רדיקליים ויצירתיים לשוליים ולעזיבה, תהליך שהוגבר על ידי הרוטציה (שפירא 1990). אך נקודת האחיזה הנאותה נמצאה רק אחרי מחקר בשלושה קיבוצים נוספים. שני הראשונים לימדו אותי שפטרון אינו בהכרח "פעיל" המשכי; חסות של ראשי ארגונים פרטיביים לפטרון עקב הליאליות שלו לשמרנותם הבטיחה שימור וקידום מעמדו בסירקולציה של התפקידים. אולם, במקרה הרביעי התברר שאפשרית צבירת כוח רב גם בלי משטר חסות, אם יש כוח ויוקרה ממשרות רמות בחוץ, אם הודות להם נכפה הקיבוץ לספק זכויות יתר, ואם הודות לכך נצברים כוח ויוקרה נוספים. עובדי חוץ פרופסיונליים כפו על הקיבוץ להשוות את מעמדם לזה שממנו נהנים ה"פעילים" ולתת להם

7 אמנם 5 שנים אחרי הדוקטורט הופיע ספר בעברית, ורק 13 שנה אחרי הופיעו הפרסומים באנגלית.

רכב. כוחם ויוקרתם אפשרו להפוך את הרכב ל"צמוד" בניגוד להחלטות. מנהלי הקיבוץ המתחלפים כשלו מלמנעו זאת, בין השאר משום שכמה מבכירי ה"פעילים" נהגו כך, למרות המוסריות הירודה שבהתנהגות כזו והאנרכיה שזה עורר (שפירא 1992א).

חשיפת המוסריות הירודה הבליטה את המוסריות הגבוהה יחסית של פטרוני "כוכב ההרים", שהעדיפו את טובת הכלל על טובתם האישית גם אחרי שנעשו שמרנים. גם אם התנגדו לחידושים שיזמו מנהלי קיבוץ מהדור השני שפנו לתעשייה, הרי כשהיה משבר חמור במפעל הם לא עמדו מנגד, אלא התגייסו לפתרו. לא פחות חשוב: למרות התנגדותם לפתרונות שיזמו חברים רדיקלים וחדשניים, הם נתנו גיבוי מלא לביצוע ההחלטות ומנעו אנרכיה כמו זו ששררה בקיבוץ הרביעי שחקרתי. במבט השוואתי התברר ש"כוכב ההרים" היה רוב ימיו הכי יצירתי ושוויוני משום שהתבסס על אמון ודמוקרטיה (Fox 1974; Rosner 1993), ונעשה שמרן, מרובד וכפייתי עם רדת המנהיגות המשרתת הוותיקה; את מקומה תפסו שמרנים שהתקדמו בארגונים פדרטיביים הודות לליאליות לראשיהם, הם לא נתנו גיבוי לחדשנים, האמון והדמוקרטיה גועו, ומנהלי קיבוץ פנו לפתרונות המבוססים על חיקוי החברה הרכושנית, כגון עבודה שכירה, שהגבירו את הריבוד. התמסדותם של תהליכים יוצרי אוליגרכיה בארגונים פדרטיביים דיכאה לבסוף רדיקליזם גם ב"כוכב ההרים". הירידה המוסרית של ראשי התנועה הקיבוצית, שבשונה מושינגטון וג'פרסון, נשיאה הראשונים של ארצות הברית, לא מיסדו נורמת החלפה לפני שנעשתה לבלתי אפשרית עקב "חוק הברזל", נחשפה כשורש של תהליך בן יובל שנים, שהרס אמון, שוויון ודמוקרטיה ודיכא רדיקליזם יצירתי שניסה לקדם. כך נמצאה לי נקודת האחיזה החיונית להסבר השינוי התרבותי בקיבוצים, שהמשבר האיץ אותו אך לא הסביר את חדיכיונותו (Shapira 1999; Shapira, in press).

דרך ארוכה זו מדגישה את החשיבות של עבודת השדה הנמשכת, שהיא היפוכם של סקרי חתך ומה שקרא וייט "גלגול סרטי נתונים" (tape spinning). כלומר עיבוד ממצאי סקרים בלי לצאת לשדה כדי לחפש להם הסבר (Whyte 1992, 9). אמנם גם עבודת שדה אינה מבטיחה חשיפת שגיאות ויכולה לגרום לשגיאות נוספות (קרטל 1996). צודק קרטל שיש צורך ברישום חסר פניות של עובדות חברתיות, בניתוח דקויות הביטויים, בצמידות לחומר ראשוני ובירידה לחקר מניעיהם של הפועלים, אך מערכת מורכבת לא תובן בלי חקר כמה וכמה מתרבויותיה כדי לחשוף השפעות ביניהן, הן השפעות מערכתיות והן השפעות סביבתיות. קרטל (1974; 1983) כתב קלאסיקה של ניוון תרבות שוויונית, אך כשהחמיץ את הדומיננטיות של ארגונים פדרטיביים אוליגרכיים במערכת הקיבוצית, חסרה לו נקודת אחיזה חיונית לפירוש ממצאיו: הכנסת תעשייה רבת-שכירים רק האיצה תהליכי ריבוד שהחלו בארגונים פדרטיביים עשרות שנים קודם.

מסיבה זו חשובות פרספקטיבות של זמן ומרחב ובחינת השייכות של ארגון וקהילה למכלולים שבהם יש מגוון גורמים, שלכל אחד מהם כמה השפעות, חלקן מנוגדות. המכלול יכול להפוך את השפעת הגורם על פיה: "דם חדש" בניהול הבא מבחוץ נוטה להכנסת חידושים בארגון רגיל, חסר רוטציה, אך כשהוא חלק מסירקולציית מנהלים "מוצנחים", הוא נוטה לשמרנות (שפירא 1992ב). כאשר השפעת כל גורם מובנת וידועה, יש להסתכל על הדינמיקה הכוללת של המערכת, לבחון את קשריה עם סביבותיה ואת השפעות סביבותיה על הדינמיקה שלה, ולתהות על הגדרת גבולות המערכת (Shepherd 1980); שמה מה שנחשב חלק מן הסביבה, הוצא מהגדרת המערכת כדי להגביל את מרחב השיח לצורך שימור עליונותם של רבי-כוח? (סילברשטיין 1996) לעתים שותפים מיעוטי כוח לאינטרס של רבי-כוח בהגבלת מרחב השיח כדי לקיים תדמית חיובית של המערכת. כך מוסבר חוסר העניין של אנשי השורה בקיבוצים בחשיפת המציאות במפעלים האזוריים; גם הם העדיפו לא לדעת עליהם, ראו בהם את אחורי הבימה הקיבוצית, שם המראה אינו מלבב אך חיוני להצגה (גופמן 1980).

חיוני לחשוף את אופן השייכות למערכת של אותו חלק שהוצא ממרחב השיח, ולהבין את אופן שייכותו ואת הסיבה להוצאתו. לכן גם חיוני המחקר המתמשך של תרבויות שונות במערכת, המלמד על נטיית חלקן לשמרנות ואחרות לחיקוי או ליצירת פתרונות חדשים. לימוד התרבויות השונות חושף לא רק את העובדה שאחדות מהן מורחקות ממרחב השיח של אחרות, אלא גם כיצד הן מושפעות זו מזו: איך בחירה באוסף מסוים של פתרונות קיומיים בתרבות אחת (Vaughan 1996, 64) משפיעה על בחירת פתרונות בתרבויות אחרות. אותה בחירה עשויה להשפיע באופן שונה בארגונים שונים. כך למשל, במקרה של פטרוני "כוכב ההרים", הצלחת מנהלי קיבוץ רדיקלים לא סיכנה את עליונותם, משום שהיו ראשי ארגונים פדרטיביים, שהמשיכו בתפקידם והפעילו רוטציה על דרגים זוטרים מהם, ואילו פטרוני קיבוצים שהיו פחות בטוחים במעמדם כי היו נתונים למשטר הסירקולציה, חששו מהצלחת מנהלים רדיקליים והכשילו אותם. במקרה הראשון היו ראשי הארגונים הפדרטיביים נכונים

להעניק גיבוי לחדשנותם של הרדיקלים, ואלה נשארו בקיבוץ שתרבותו נותרה יצירתית; במקרה השני הרדיקלים נדחפו לעוזב והשמרנות השתלטה (שפירא 1992א).

סיכום ומסקנות

"אין דבר פרקטי יותר במדע מתיאוריה טובה", צוטט הפסיכולוג הידוע קורט לוין. מחקר ריבוד הוא הדבר הפרקטי ביותר לתיאוריה טובה של קיבוץ, יציר תנועה חברתית שדגלה בשוויון. אבל העיוורון הסוציולוגי שתואר כאן לא אפשר למחקר כזה להתפתח. כל מחקר מצא ריבוד אחר, הסביר אחרת את האטיולוגיה שלו ולא הסביר איך ממצאיו מתיישבים עם ממצאי קודמיו.

קשה להגזים במשמעות העיוורון הזה. נחקרו שולי הריבוד והוחמץ עיקרו, שנוצר בארגונים פדרטיביים היררכיים ובארגוני חוץ אחרים, המחקים את הסביבה הרכושנית ומשעתקים את ריבודיה. היצירה, השעתוק (reproduction) והשינוי של התרבויות במערכת לא הוסברו נכון, שכן לא נחקרו התרבויות הדומיננטיות ביניהן. המנגנונים שאפשרו לבעלי סמכות לנצל את כוחם להשגת יתרונות אישיים על חשבון יעדים חברתיים לא נחשפו, ואי-אפשר היה להתמודד עם בעיות קריטיות לחברה דמוקרטית ושוויונית, עם הרס האמון במחויבותם החברתית ועם דיכוי האמונה באתוס הרדיקלי שהם היו אמורים לקדם. עקב כך הסוציולוגיה הקאנונית לא חזתה את משבר הקיבוץ, ואחרי פרוץ המשבר לא הצליחה להסביר מדוע התרחש ומדוע דווקא באופן שבו התרחש. לא אטען שחזיתי את עומק המשבר ואת עיתויו המדויק, אבל זיהיתי את כיוון התהליך, את הקצב שלו והצבעתי על צמיחת תרבות פרוטית של ארגונים פדרטיביים ועל "פעיליהם" כסרטן שמאיים על הגוף הקיבוצי (שפירא 1978/9; 1979). הערכתו שהתהליך יארך 20 שנה, ובעיקרו של דבר צדקתי: אמנם כרגע רק מיעוט מבין חברי הקיבוצים נטש את האתוס המקורי באופן רשמי, אך האמונה בו אפסית, ומרכיביו ננטשים בזה אחר זה בכל הקיבוצים. ניסיונות לבלום את הנטישה לא צלחו מחמת חוסר במנהיגות משרתת, בעלת מחויבות ציבורית ומוסר אישי גבוה, המסוגלת לחולל את השינויים הנדרשים (Burns 1978; Graham 1991), וחוסר בפתרונות יצירתיים לבעיית המנהיגות (כמו למשל שינוי בשיטת הרוטציה התקופתית והחלפתה בשיטה שתעודד אמון (Fox 1974) ותחדש את הדמוקרטיה והיצירתיות על ידי התניה של המשכיות במילוי תפקיד באמון ציבורי (Shapira 1999; Shapira, in press)).

כושר ניבוי זה נבע מתיאוריה טובה של תרבות שמפתח חוקר יליד (מוצפיה-הלר 1997), אבל לא משום ילידותי דווקא, אלא משום שהעדפתי מחקר אנתרופולוגי, שאפשר לנצל יתרונות הטבעיים ביחסי שייכות שאפשרו לחבר מידע שנאסף בטכניקות מחקר מדעי אובייקטיבי עם אינטואיציה חודרנית שהושגה מהיכרות אישית" (Bourdieu 1988, 3). דבר זה הוביל אותי לחקור חלק שלא נחקר עד כה בחברתי וחשף שבר תרבותי, שמצדו אפשר תובנות חדשות (חזן 1995). חשפתי את הרוטציה בתפקידים, כמו הריבה פתרונות שתוצאתם הפוכה מכוננת יזמיהם, כחילופי כיסאות בין "פעילים" שרובם המשכיים ובמקום לעודד חדשנות עודדו שמרנות. בכירים והצגתי את חלקם בעידוד השמרנות. דחיית תובנה זו במערכת הקיבוצית וספקנות האקדמיה דחפו אותי לחקר מקרים נוספים, שקידם תיאוריית ריבוד קיבוצי חדשה. התברר כי מרוב עצים נסתר סוד היער: מרוב חקירת שמרנות, רוטציה, "הצנחות" ובעיותיהן, נסתרה זמן רב מעיני החוקרים המשמעות של התהליך האוליגרכי כשורש ניוון המנהיגות, שבניגוד לווישינגטון וג'פרסון לא השכילה למסד את דפוסי התחלופה שלה, לפני שהתחלופה נעשתה דבר בלתי אפשרי עקב "הוק הברזל".

הגורם הקריטי לחשיפת העיוורון נעוץ למיטב שיפוטי בעובדה, שהעדפתי להמשיך בעבודת השדה כל עוד ממצאיה העידו שטרם נחשף כל עומק הבעיה. סוציולוג המסתפק בסקרי חתך וחושף גורמים רבים וקשרי השפעה רבים ביניהם במערכת מורכבת, יכול להצליח בקריירה שלו מפני שעמיתיו השופטים את עבודותיו ומחליטים לפרסמן, שייכים להביטוס שונה מזה של נחקריו (Bourdieu 1988), והם אינם חשים שהסבריו החלקיים אינם חושפים את הבעיות הקריטיות ואינם מקדמים את ההבנה הכוללת של המערכת. הבנה כוללת דורשת אינטגרציה של הגורמים הרבים, כדי שריבונים לא יפריע למציאת נקודת אחיזה לפירוש נאות של מגוון התרבויות המרכיבות את המערכת, היווצרותן, שעתוקן ושינויין (גירץ 1990).

ארוכה הדרך לחשיפת אופן הקיום של מערכות מורכבות מודרניות ולפירוש תת-התרבויות שלהן. לבטח היו אפשריים מסלולים אחרים, קצרים יותר, לחשיפת העיוורון. אולם תמיכה בהשערה שגם הם היו ארוכים מאוד, באה הן מטענת ווייט (Whyte 1992) לפיה תיאוריה חברתית טובה נובעת מרצון לפעולה, רצון שנולד בהתנסות לא-אקדמית שנתקלת בחסמים לא-צפויים ובלתי מובנים, הדוחפים

לחקור כדי להבינם ולהתגבר עליהם, והן מטענת בורדייה. יחסי שייכות נוצרים בהתנסות לא-אקדמית. והמקרה מלמד שהם גורמים להטיות רבות המאריכות את הדרך, אך בסופו של דבר הם גם מקור "האינטואיציה החודרנית", שמביאה להמשך מחקר שיוצר תיאוריה טובה. לפי חתן פרס נובל הרברט סיימון (Simon 1992), המורכבות הרבה של ארגונים בני-זמננו מחייבת מחקר מתמשך מעמיק, כמו שהזואולוגים חוזרים וחוקרים מורכבות של בעלי חיים מאות בשנים. ואמנם, כמו קוליגנון (Colignon 1997) שחזר לחקור את רשות עמק טנסי שנחקרה במשך יובל לפניו, גם אני חזרתי לקיבוצים שחקרו פרידה וטופל (שפירא 1991), וכמוהו מצאתי אטיולוגיה שונה מאוד משל קודמיי.

אם נכונים דבריה של ווהאן לפיהם תרבויות הן אוסף פתרונות לבעיות קיומיות, מחקר מתמשך של כמה וכמה תרבויות ארגוניות במערכת מורכבת הוא חיוני, כי לא ניתן להבינן בלי להבין את בחירת הטכנולוגיות, שבמידה רבה קבעו את האוסף של כל אחת, ובחירה זו מצדה אין להבין בלי ניתוח אילוציה ואפשרויותיה של כל טכנולוגיה (Perrow 1970). לימוד האילוצים והאפשרויות הוא תהליך ממושך, אך כיצד תלמד לדעת מהם האינטרסים של הנחקרים, מבלי לחקור את האלטרנטיבות ביניהן בחרו ואת האילוצים והאפשרויות שראו לפנייהם? חז"ל אמרו: "אל תדון אדם עד שתגיע למקומו". גם האנתרופולוג אינו מגיע למקומם של הנחקרים הבוחרים בין אלטרנטיבות, אבל שיטותיו מקרבות אותו לכך מאוד. אם יחקור כמה תרבויות במערכת אחת או כמה ארגונים דומי-משימה ויחשוף את הגניאלוגיה של בחירת הטכנולוגיות והשפעתה על פתרונותיהם (ומיר 1979), הוא עשוי לחשוף גם את האינטרסים של בוחרים הפתרונות ואת השפעתם על שינוי השיח, לזהות מאבקים בין שמרנים, חקיינים ויוצרי פתרונות ולהסביר את היווצרותם ואת השפעתם על תהליכי שינוי. ההתנסות הנמשכת תשנה את ההבטוח של האנתרופולוג, תזכה אותו ב"אינטואיציה חודרנית" ותאפשר לו למצוא נקודת אחיזה לפירוש נאות של התרבויות. גם אם פירוש זה לא יניב תיאוריה שתאפשר ניבוי, לפחות יהא זה היסק קליני מבוסס (גירץ 1990, 35-38) שימנע עיוורון כמו זה הנידון כאן.

נכתב על פרופסור דולנס היוגוסלבי, מנתח גזע המוח הנודע, שניתח במשך שנים רבות את גזע המוח ב-1,500 גוויות לפני שהעז לנתח לראשונה גזע מוח בחולה. השקעה בסדר גודל דומה נדרשת לפירוש תרבויות במערכת ארגונית מורכבת גדולה. אם הקורא לא שוכנע שהשקעה כזו חיונית, אולי תשכנעו דיאן ווהאן שהשקיעה תשע שנים, כדי לתת הסבר תרבותי להחלטה אחת בלבד של מערכת כזו, לשגר ב-28 בינואר 1986 את מעבורת החלל "צ'לנג'ר" לאסונה (Vaughan 1996).

מכללת הגליל המערבי

ביבליוגרפיה

- אבוהב, אורית, אסתר הרצוג, הרוי גולדברג ועמנואל מרקס, 1998. "האנתרופולוגיה החברתית הישראלית: מקורותיה וייחודה", ישראל: אנתרופולוגיה מקומית, ערכו אורית אבוהב ואחרים, צ'ריקובר, תל-אביב. ביילין, יוסי, 1984. בניס בצל אבותם, רביבים, תל-אביב. בן-רפאל, אליעזר ואפרים יער, 1992. "תהליכי ריבוד בקיבוץ", החברה הקיבוצית: שינוי והמשכיות, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב. ברגר, פיטר, 1988. הזמנה לפגישה (עם הסוציולוגיה), עם עובד, תל-אביב. גופמן, אירינג, 1980. הצגת האני בחיי יומיום, דביר, ירושלים. גירץ, קליפורד, 1990. פרשנות של תרבויות, כתר, ירושלים. הלמן, אמיר, 1987. "הופעת מנהלים מקצועיים בקיבוץ", רבעון לכלכלה 33: 1031-1038. זמיר, דני, 1979. תופעות חברתיות ומבניות של עבודה שכירה בתעשייה הקיבוצית, איגוד התעשייה הקיבוצית, תל-אביב. זק, יעקב, 1996. רעיון וחסך — רוח וחומר, יד טבנקין, רמת אפעל. חזן, חיים, 1995. השיח האנתרופולוגי, משרד הביטחון והוצאה לאור, תל-אביב. טופל, מנחם, 1979. "לבנות ולהבנות בה..." אליטת כוח בחברה שוויונית, עבודת מסטר, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה חברתית, אוניברסיטת תל-אביב. כהן, ראובן, 1978. חברת היחידים, עבודת גמר, יד טבנקין, רמת אפעל. כפכפי, איל, 1992. אמת או אמונה, יד יצחק בן-צבי, ירושלים. מוצפי-הלר, פנינה, 1997. "יש לך קול אוטנטי", מחקר אנתרופולוגי ופוליטיקה של ייצוג מחוץ לחברה הנחקרת ובתוכה", תיאוריה וביקורת 11 (חורף): 81-98. סילברשטיין, לורנס, 1996. "היסטוריונים חדשים וסוציולוגים ביקורתיים בין פוסט-ציונות לפוסטמודרניזם", תיאוריה וביקורת 8: 105-122. פרידה, מיכאל, 1972. הדינמיקה של קריירות פעילים ופוליטיים בקיבוץ צעיר, עבודת מסטר, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל-אביב.

