

**”שותפות קהילתית
בתהליכי הנהגת שינויים בקיבוץ”**

אי של שותפות או אי-שותפות?

כרך א'

חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה

ארנה שמר

הוגש לסינט האוניברסיטה העברית

בשנת תשס"ג, 2003

עבודה זו נעשתה בהדרכתו של
פרופ' הלל שמיד

תודות

כתיבת העבודה על שותפות היתה מלווה בשותפים רבים להם אני רוצה להודות. ראשונים לתודה הם חברי קיבוץ "יהב" שהכניסו אותי לחצרם, הקדישו לי מזמנם ושיתפו אותי במחשבותיהם ורגשותיהם. חלקם גם קראו את פרקי המחקר והערותיהם היו לי לעזר רב. תודתי העמוקה לפרופ' הלל שמיד על ההנחיה וההכוונה בעצוב המחקר, עיבודו וכתיבתו. על העצות המועילות והשקעת הזמן בחשיבה משותפת ובקריאה דקדקנית ועניינית שפיתחה ומיקדה את כתיבת המחקר.

תודה מיוחדת לד"ר אלישבע סדן שבדרכה המעצימה לימדה אותי, חשבה עימי ותמכה בי לאורך כל הדרך.

לחברי ועדת המחקר, שכיוונו את עיצוב המחקר: פרופ' דוד בר-גל, ד"ר מיכל פלגי ופרופ' אייל בן-ארי, שגם סייע לי רבות ליצור מתוך מבוך הנתונים את פיתוח התיאוריה. תודתי גם לד"ר דורית ברק שהאירה לי את הדרך לכתיבת סיפורי המחקר.

המחקר התאפשר הודות לתמיכתם הנדיבה של קרן משפחת ברג וקרן גבי מרים פלטון. סייעו במימונו גם פרויקט מחקר ותיעוד "הקיבוץ והחברה בישראל" מטעם המרכז למורשת בן גוריון, המכון לחקר הציונות ע"ש חיים וייצמן, יד טבנקין, המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי באוניברסיטת חיפה ויד יערי. תודתי גם לחברי מכון יד טבנקין – מרכז מחקרי, רעיוני ותיעודי, אשר בנוסף לסיוע במימון המחקר עודדו והתעניינו בתכניו ובמשמעויותיו.

תודות גם לבית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד באוניברסיטה העברית, ששימש לי בית להתפתחות מקצועית בנושאי השותפות והשיתוף, לדיקן פרופ' הווי ליטווין ולפרופ' אורי אברם, ששימשו מנהליו בתקופת המחקר. תודתי למלכה בן-מנשה, האחראית המנהלית על הדוקטורנטים, שליוותה לאורך כל הדרך, תמכה ונתנה מענה מהיר ויעיל לכל מצב.

להורי, דרורה וזאבן בלוך, שהיו לצידי בכל שלב בתמיכה, אמונה ובעזרה ניכרת בהגהות, ולזיוה ואלישע שמר שליוו בחום ובהתענינות. תודות גם על השקעתם שעות 'סבאות' ו'סבתאות' שאפשרו לי זמן עבודה.

תודותיי לחברותי עוזרות המחקר, מיכל פורמן-פרץ ואלדמע מעייני-בהט, ששקדו עימי על שלב הניתוח וחלקו עימי לאורך כל השנים הללו תובנות ומחשבות.

תודות גם לד"ר רן כוחן, לאילנה ואבי לפידות, לאלה ולפרופ' אורי בר-גיא, שעצותיהם המועילות וניסיון חייהם הקיבוצי האירו לי כיווני מחשבה חשובים, ולחברותי במכון "כוונים נוספים" על ההזדמנות ללמד וללמוד את נושא השותפות מכוונים נוספים.

ואחרונים לתודה, שותפי היומיומיים, **רועי, יהב וקשת**, שאהבתם וסבלנותם האירה לי כל יום!

תוכן עניינים

כרך א'

אתקציר
1 מטרת המחקר ויעדיו
2 הסוגיה הנחקרת וחשיבותה
5 <u>פרק 1. רקע: שינויים בקיבוצים</u>
5 1.1. הקיבוץ כקהילה
7 1.2. תהליכי השינוי בקיבוצים
14 1.3. המבנה הארגוני הדמוקרטי של הקיבוץ
14 1.4. השפעת המעבר מגישות קולקטיביסטיות לגישות אינדיווידואליסטיות על התהליכים
20 השיתופיים
29 <u>פרק 2. סקירת ספרות: היבטים תיאורטיים של שותפות בקהילה</u>
29 2.1. הגדרה מושגית: שותפות
30 2.1.1. הגדרות שותפות
34 2.1.2. שותפות כמדרגה בתוך סולמות השיתוף
35 2.1.3. מי הצדדים השותפים?
37 2.2. צמיחתה של גישת השותפות
37 2.2.1. שיתוף ושינוי
38 2.2.2. מפתרונות לשותפות בטיפול בבעיות חברתיות
41 2.3. ערכים בשותפות קהילתית
43 2.4. שלבים ביצירת שותפות
44 2.5. אמצעים ליישום השותפות הקהילתית
48 2.5.1. חינוך והכשרה לשותפות
50 2.5.2. שיחה
51 2.5.3. למידה
53 2.5.4. הסכמות
53 2.5.5. עבודה בקבוצות
55 2.5.6. מאפיינים משותפים של האמצעים: הדדיות וחלוקה

56 2.6 קשיים המתעוררים בתהליך השותפות
62 2.7 שותפות ועוצמה
64 2.7.1 מעוצמה להעצמה ושותפות
66 2.8 תיאורית שלושת ממדי העוצמה – המסגרת המושגית של המחקר
69 2.9 סיכום: המשגת שותפות קהילתית
71 פרק 3. שיטת המחקר
71 3.1 גישה איכותנית לחקר השותפות
72 3.2 מערך של חקר מקרה לחקר השותפות
75 3.3 תיאור שלבי המחקר
75 3.3.1 מערך המחקר
76 3.3.2 בחירת המקרה
77 3.3.3 תהליך בחירת קיבוץ יהב
77 3.3.4 תהליך הכניסה לשדה המחקר
78 3.3.5 אוכלוסיית המחקר
79 3.3.6 איסוף הנתונים
85 3.3.7 ניתוח הנתונים
92 3.3.8 ניתוח האשכולות
93 3.3.9 כתיבת דו"ח המחקר
95 3.4 מקום החוקרת במחקר
98 3.5 היבטים אתיים במחקר
100 3.6 שיטות שנקטו להבטחת אמינות ובר-הסתמכות
102 3.7 מגבלות המחקר
105 פרק 4. ממצאים
105 4.1 מאפייני קהילת יהב
105 4.1.1 נתונים כלליים
106 4.1.2 תרבות קהילת יהב
106 רב דוריות
107 חברות
110 עושר
112 הנהגה
114 עיירה יהודית

117	4.2 מבנה ארגוני של קהילת יהב
117	4.2.1 הקדמה
118	4.2.2 תרשים מבנה ארגוני
119	4.2.3 ניהול כלכלי וחברתי משותף
121	4.2.4 תפקיד המזכיר
128	4.2.5 מזכירות כללית
132	4.2.6 אספה כללית
139	4.2.7 מועצה
141	4.2.8 משאבי אנוש
143	4.2.9 ועדות
144	4.2.10 בחירת בעלי תפקידים
148	4.2.11 יחסי אליטה-ציבור
157	4.3 שלושת הממדים של השותפות בתהליכי קבלת החלטות בקבוץ יהב
158	4.3.1 שותפות יומיומית: הממד הגלוי של השותפות ביהב
158	תקציר סיפור 'ועידת יהב'
171	תקציר סיפור הסדר צעירים
181	תקציר סיפור התגמול השלילי
194	סיפור שינוי מבנה ארגוני
209	שיטות גלויות להפעלת השפעה
236	4.3.2 שותפות סמלית: הממד הסמוי של השותפות ביהב
237	"רשת עשיית חשבון": מורכבות היחסים בקהילה
238	שליטה על הרכב המשתתפים בתהליך
256	שליטה על תכנים
269	4.3.3 שותפות מופנמת: הממד החבוי של השותפות ביהב
271	יצירת תרבות משותפת וחיזוקה
276	ערכים של חברי יהב לשותפות
292	התרופפות הקולקטיביזם וחדירת האינדיווידואליזם
305	פרק 5. דיון: קבלת החלטות בקיבוץ יהב לפי שלושה ממדים של שותפות קהילתית
306	5.1 שותפות קהילתית: הערכים והמעשה

307	5.2. עוצמה נחלקת ועוצמה נכפית.
308	5.3. שלושת הממדים של השותפות בתהליכי קבלת החלטות.
310	5.3.1. שותפות יומיומית.
319	5.3.2. שותפות סמלית.
324	5.3.3. שותפות מופנמת.
329	5.4. שותפות קהילתית בין אינדיווידואליזם וקולקטיביזם.
342	5.5. תרומת המחקר לפרקטיקה של השותפות.
344	5.6. כוונים להמשך המחקר.
345	אחרית דבר
348	ביבליוגרפיה.

כרך ב' : נספחים

5	נספח 1 : מילון מונחים וקיצורים.
11	נספח 2 : סיפור 'ועידת יהב'.
41	נספח 3 : סיפור הסדר צעירים.
68	נספח 4 : סיפור התגמול השלילי.

תקציר: שותפות קהילתית בתהליכי הנהגת שינויים בקיבוץ

עבודה זו מציגה חקר מקרה של שותפות בתהליכי קבלת החלטות, בקהילה קיבוצית העוסקת בשינוי אורחות חייה¹.

שותפות קהילתית הינה מערכת יחסים הדדית, רצונית ומוסכמת המתקיימת בין חברי קהילה למען קידום נושא משותף. בכל קהילה היא תאופיין בדרך ייחודית, כתוצר של השותפים בה, של יחסי הגומלין ביניהם וההקשר בו היא מתקיימת. עשויים לקחת בה חלק הקהילה בשלמותה או חלקים ממנה. בשותפות זו יכולים להיכלל גורמים פנים-קהילתיים כמו: חברי קהילה מן-השורה, נציגי הקהילה, מנהיגים בלתי פורמאליים, קבוצות מיעוט ואנשי מקצוע מהקהילה. יכולים גם להיכלל בה גורמים חוץ-קהילתיים כגון: אנשי מקצוע, מתנדבים ונציגי ארגונים. השותפות כוללת רמות מעורבות שונות, מהשתתפות ישירה עד השתתפות נציגותית. בנוסף, ממד הזמן בהתקשרות בין השותפים אינו קבוע ואחיד. יש אשר יתמידו ויש שיצטרפו לפעילות אד-הוק. יחסי השותפים מאופיינים בנכונות וביכולת לחלוק זה עם זה (to share) רעיונות, מידע, תהליכי קבלת החלטות, משימות, מיומנויות ואחריות לתוצאות. על מנת לחלוק בכל אלה נדרשים השותפים להתארגן כדי לעגן יחדיו נורמות עבודה, זכויות וחובות של השותפים (Buchanan, 1994; Calder, 1995).

בדרך כלל, ערך הכבוד ושוויון ערך האדם מנחים את מערכת יחסי השותפות. כיבוד האדם והכלל באשר הם מהווה תנאי לביסוס מערכת יחסים המאפשרת חופש פעולה וביטוי מרבי. ביחסי שותפות, על השותפים לכבד זה את שונותו של זה, אך אין משמעות הדבר הימנעות מניסיונות להשפיע זה על זה או מלהתמודד עם עימותים. נהפוך הוא, תהליכי הדיאלוג ויצירת ההסכמות הם תנאי לקיום שותפות מוצלחת.

יחסי הכוחות בין השותפים אינם בהכרח שווים והם אף עשויים להשתנות בעוצמתם ובהשפעתם זה על זה לאורך חיי השותפות. מכאן, תרומת השותפים והרווח שלהם מהשותפות אינם אחידים.

לשותפות ממדים גלויים וישירים של עוצמה המתבטאים באופן מפורש **בשותפות היומיומית בקהילה** (למשל באמצעות התנהגות, חוקים, מבנה ארגוני), אך היא גם מושפעת מיחסי עוצמה בלתי נראים ובלתי מודעים. ממדים אלה של עוצמה עלולים להיות קשים לזיהוי, במיוחד לאלה המושפעים מהם, כיוון שהם מאופיינים **בשותפות סמלית** הכוללת את הפעילות שלא התקיימה בשותפות, הנושאים שלא עלו על סדר יומה והאנשים שלא שותפו. הם גם כוללים תהליכים **מופנמים** ומושרשים המשפיעים על התודעה של השותפים ונתפסים כ"מובנים מאליהם", כמו סוציאליזציה, שפה וערכים. תהליכים בלתי מודעים אלה עלולים להשפיע על השותפים כך שיפעלו כנגד האינטרסים של עצמם.

שותפות יכולה לבטא דינמיקה משתנה של יחסי עוצמה. היא עשויה להתחיל מיוזמת המשתתפים (מלמעלה למטה) או מיוזמת המשתתפים (מלמטה למעלה), ותוך כדי התמסדותה והטמעתה בקהילה היא עשויה לייצג מחדש דינמיקה של שיתוף או השתתפות. לעתים, השותפות נשחקת תחת תהליכי ההתמסדות וחוזרת לדפוסים לא-

¹ העבודה כתובה בלשון זכר, למעט ניסוחים אישיים הכתובים בלשון נקבה. בכל מקום בו ננקטת לשון זכר הכוונה לזכר ונקבה. הציטוטים מוצגים כלשונם. מעט מהם נערכו על מנת להקל על קריאתם, בלא לפגוע בתוכנם ובאופיים. כל השמות בדויים.

שתפניים של שליטה חד-צדדית בתהליך. לפיכך, העבודה להלן נסמכת גם על ידע מתחום השיתוף, ההשתתפות והעוצמה.

מטרת המחקר היתה להתחקות אחר מאפיינים של תהליכי שותפות קהילתית בקיבוץ המבצע תהליך שינוי. שאלת המחקר שנוסחה הינה: מה הם המאפיינים של תהליכי שותפות קהילתית בקיבוץ המבצע תהליך שינוי? במחקר בקשתי להתמקד במספר סוגיות המעצבות ומשפיעות על השותפות הקהילתית. לפיכך, יעדי המחקר התייחסו לביצוע השותפות, להשפעות על ביצועה ולקשיים המרכזיים בה. הקהילה הקיבוצית נמצאה מתאימה לשמש שדה מחקר פורה לתהליכי שותפות הן בשל האידיאולוגיה הדמוקרטית עליה היא מושתתת והן בעטיים של תהליכי השינוי האינטנסיביים המתקיימים בה, המזמנים אפשרות נוחה לבחון במקום אחד, בפרק זמן קצר יחסית, דרכים שונות של שותפות בקבלת החלטות.

חקר המקרה נעשה בקיבוץ יהב. כרקע נסקרו תהליכי השינוי בקיבוצים, תוך הדגשת מאפייני המעבר מתרבות קולקטיביסטית לתרבות אינדיווידואליסטית.

הסקירה מלמדת כי לאורך השנים זכה הקיבוץ בהגדרות שונות (כמו משפחה, עדה, התאגדות, קהילה) אשר העידו על מגוון תפיסות באשר לאופיו החברתי, הכלכלי והרעיוני. הגדרת הקיבוץ כקהילה הינה הגדרה ותיקה שקיבלה ברבות השנים משמעויות שונות (בן-רפאל, 1996; טלמון-גרבר, תש"ל; Cohen, 1976) ומאפשרת לחקור את הקיבוץ כקהילה, ולפיכך את תהליכי 'השותפות הקהילתית' בו.

בעשור האחרון מתהווים בקיבוצים רבים תהליכי שינוי מגוונים ואינטנסיביים, הן בעקבות השפעות מהסביבות החיצוניות לקיבוץ והן בעקבות השפעות פנימיות של תהליכים דמוגרפיים, אידיאולוגיים וכלכליים (גץ, 2000; לניר, 1990; רוזוליו, 1999). שינויים אלה מעידים על דפוס ברור של התרופפות הזיקה הרעיונית והלכידות החברתית אל מול התחזקות היסודות הניהוליים הטכנוקרטים, מיסוד היחסים הפנים קהילתיים, התכנסות בתא המשפחתי ומירכוז הקולקטיב סביב צורכי הפרט. הנושאים המיועדים בתקופה זו לשינוי הם בין היתר, הבעלות על הרכוש המשותף, תגמול כספי לעבודה המבטא תמורה לתרומה, שינויים בהתנהלות העסקית והחברתית, הגברת הביטחון האישי של החבר באמצעות ארגון מחדש של שירותים וצריכה כמו בריאות, חינוך, השכלה, סעד, פנסיה ואף עיגון הסכמים לעת פירוק.

בין אם מדובר בשינוי ערכי עמוק (רביד, 1999) ובין אם אין זו "מהפכה טוטלית" של האידיאולוגיה (בן-רפאל, 1996), תהליכי השינוי יוצרים מתח פנימי בין חידוש לבין שימור בתחומים רבים. לפיכך, הם נוטים להיות מלווים בעימותים, מתחים וקשיים, המבטאים דעות ואינטרסים של יחידים וקבוצות בקיבוץ. על מנת ליצור שינויים מותאמים ומוסכמים רבים מהקיבוצים מארגנים מערך קהילתי דמוקרטי אשר שואף ליצור שותפות בין כלל חברי הקהילה בתהליך קבלת החלטות (פויון, 1995, 1997). שותפות זו מעוגנת בתוך מבנהו הארגוני של הקיבוץ ותרבותו הארגונית אשר מיועדים לצמצם את הפער בין האליטה לבין הציבור. דגם דמוקרטי זה מתבטא בתהליכי ניהול ובמוסדות כמו אספה כללית, מועצה, ועדות, תהליכי בחירות (ארגמן, 1997; כהן ורוזנר, 1988; פויון, 2002). מחקרים רבים שבחנו את ארגון הקיבוץ וניהולו, מלמדים כי לאורך כל השנים התהוו בדמוקרטיה

הקיבוצית מכשלות פנימיות הפוגעות בחלוקת העוצמה השוויונית וביכולת לממש שותפות בקבלת החלטות, כמו: תהליכי ריבוד, יחסי שליטה ותלות בין אליטה לציבור, רוטציה אופקית ופסיביות של הציבור (דה-מלאך, 1995; טופל, 2000; טלמון-גרבר, תש"ל; כהן ורוזנר, 1983; רוזוליו, 1999).

תהליכי השינוי לא פעם מעצימים וחושפים את חולשותיה של הדמוקרטיה הקיבוצית. בדרך כלל תהליכים אלה מאמצים מודלים ניהוליים המבטאים מגמות ברורות של צמצום הדמוקרטיה הישירה והתגברות אלמנטים בירוקרטים וטכנוקרטים בתוך תהליכי קבלת ההחלטות (טופל, 2000, פוין, 2002). במיוחד מחדדים תהליכים אלה את הקונפליקט הקיים בין הניהול המשקי-כלכלי לבין הניהול החברתי של אורחות חיי הקהילה. החרפת מתחים אלה מעמידה בספק את נחיצות ויכולת ההישרדות של המבנה הדמוקרטי לחברה הקיבוצית המשתנה.

תהליכי השינוי המוזכרים גם מבטאים מעבר של חברי הקיבוץ מגישות קולקטיביסטיות לגישות אינדיווידואליסטיות. המתח בין מטרות הפרט וצרכיו למטרות הקולקטיב ומשימותיו, ניכר בקיבוץ במשך כל שנותיו (טלמון-גרבר, תש"ל; לנדסהוט, 2000), אך אם בעבר הוכחשו והושתקו הנטיות האינדיווידואליסטיות, הרי שכיום הן חוזקו ובהדרגתיות מקבלות לגיטימציה חברתית (אברהמי, 2002). נראה כי המתח בין שתי התפישות הוליד פתרונות יצירתיים, המשלבים בין צרכי הפרט וחירותו לבין צרכי הקולקטיב. שילובים אלה ניכרים הן בעמדות והתנהגות (אברהמי, 1988; פלגי ושריר, 2000) והן בהסדרים החדשים שנוצרו בתחומים שונים של אורחות החיים.

תהליכי השותפות והבניית הדמוקרטיה בקיבוץ מושפעים אף הם מהמעבר מתרבות קולקטיביסטית לתרבות אינדיווידואליסטית. בעקבות זאת, נראה כי על מנת לשמור על מידה של שותפות בקבלת החלטות יש להתאים מחדש גם את שיטות הניהול והארגון. הודאה בחולשות הדמוקרטיה הקיבוצית וחיזוק יתרונותיה בהתאם למציאות הקהילתית המשתנה, יוכלו לשרת את היכולת לקבל החלטות בשותפות.

הספרות בנושא היבטים תיאורטיים של שותפות בקהילות מאירה סוגיות של שותפות בקבלת החלטות בין אליטה לבין ציבור, שרבות מהן נמצאו רלוונטיות למציאות הקיבוצית. השותפות מובחנת מהמונח שיתוף המבטא יוזמה של אליטה, והשתתפות המבטאת יוזמה למעורבות מצד הציבור. למרות זאת, הקשר בין המושגים הוא רב ובמציאות נוטה להיטשטש ואף לבטא דינאמיקה מתחלפת (למשל תהליך משתף הופך לשותפות).

לשותפות הגדרות רבות כמו: תהליך של מיזוג בין שיתוף להשתתפות המשקף את יוזמות שני הצדדים ומבטא שוויון זכויות וחובות שלהם בתהליך (צ'רצ'מן, 1985); "יחסי עבודה שמאופיינים במטרה משותפת, כבוד הדדי ומוכנות למשא ומתן. מכך משתמע התחלקות במידע, אחריות, מיומנויות, קבלת החלטות ואחריות למתן דין וחשבון". (Buchanan, 1994:9); חלוקה של עוצמה, מיומנויות, ידע וניסיון בין שווים שאינם תלויים זה בזה (Baine, 1994).

סולם השיתוף שהציגה שרי ארנסטיין (Arnstein, 1969) מהווה אבן דרך בפיתוח המושגים שיתוף, השתתפות ושותפות בכך שנכרך בהם מושג העוצמה, לעומת ההתייחסות המסורתית למונחים אלה כלקחת חלק בתהליך וכנוכחות. בסולם מודגש ההיבט הפוליטי של השיתוף במובן של חלוקת יחסי העוצמה בין האנשים הקשורים לתהליך קבלת ההחלטות. ארנסטין מצביעה על הטקסים הרבים אותם מפעילים אנשי מקצוע על מנת להגביר

את ניראות השיתוף, אך ללא כוונה אמיתית לשתף. טקסי השיתוף עליהם היא מצביעה משמרים את הסטאטוס-קוו ומונעים שינויים חברתיים.

הסולם הליניארי אותו הציגה כולל שמונה דרגות, ביניהן דרגות של אי השתתפות, שיתוף סמלי (טוקניזם, tokenism) ועוצמת אזרחים. השותפות, המבטאת הדדיות ביחסים, מהווה את הדרגה השישית בסולם. מאז הוצע סולם שיתוף זה הוא זכה לתגובות תומכות וביקורתיות ולפיתוחים של סולמות ומטריצות שיתוף שנעשו בהשראתו, בהתאם לתחומים שונים (למשל: אלטרמן ואחרים, 1987; יצחקי, 1988; Wates, 2000; Hart, 1992).

בעשור האחרון אנו עדים להתפתחותה של גישת השותפות בתחומים רבים כמו ניהול, חינוך, תכנון ובריאות. בתחום העבודה הסוציאלית ניכרת גם התפתחות משמעותית המתבטאת בפיתוח מודלים של התערבות שתפנית וברטוריקה מקצועית המבטאת שינוי זה. תהליכי השינוי מסמנים תחילתו של מעבר מגישה פטרונית, היררכית ופתולוגית לגישה שתפנית, שוויונית ומערכתית, המונעת מתוך זכויות הפרט וכוחותיו. גישה אחרונה זו ממקדת את הליך השינוי במבנים חברתיים ורואה את חובתו של איש המקצוע ביצירת תנאים מעודדי העצמה (סדן, 1997; Roberts et al., 1998; Calder, 1995; Croft & Beresford, 1992). ההתפתחויות המודרניות המשתרשות כיום עושות שימוש בכינויים: שותפים (partners), מעצבים (shapers) עושים (makers) ואזרחים (citizen) במקום בכינויים המסורתיים מטופלים (patient) וצרכנים (consumer). כאן האדם המעוניין בשירות הוא שחקן (actor) וסוכן (agent) בעל אחריות ולא מוטב (beneficiary) הנהנה באופן פסיבי מהשרות הניתן לו (Cornwall & Gaventa, 2000). האנשים הנוקטים בכינויים אלה והפועלים לאורם מדגישים את יחסי העבודה ההדדיים ואת האמונה כי כל אחד מהצדדים מביא עימו נכסים שונים לתהליך השינוי.

ערכים רבים מניעים את גישת השותפות, רובם מבטאים את התפישה הדמוקרטית, כך למשל: כבוד האדם, שוויון ערך האדם, העצמה ואחריות חברתית (סדן, 1997; Webb, 1994; Trevillion, 1992). למרות שערכים אלה אינם מיוחדים לשותפות בלבד, נראה כי הם מרכזיים בה ומשפיעים על ארגונה ומהותה.

תהליך השותפות נרקם בכל ארגון וקהילה בהתאם למאפייניהם. עם זאת, ניתן להצביע באופן מוכלל על חמישה שלבים מרכזיים הנוטים לחזור בשותפויות (Wilson & Charlton, 1997): התחברות המונעת מתוך הכרה הדדית בצרכים משותפים; ביסוס תוכנית פעולה באמצעות תהליך של דיאלוג, דיון והערכה; ארגון מבנה פורמאלי; ביצוע תוכנית הפעולה תוך חתירה לשותפות פעילה של כל הנוגעים בדבר; ופרישה מהשותפות או ביסוס המשכיותה.

האמצעים ליישום השותפות בקהילה הם רבים ומגוונים ומאופיינים בתכונות של הדדיות בין השותפים וביכולת שלהם לחלוק זה עם זה (share) את נכסיהם השונים. היכולת לחלוק מבטאת את נכונותם ומחויבותם של השותפים למעורבות בתהליך כולו. כדי לקדם את המטרות המשותפות חולקים השותפים זה עם זה אחריות, מיומנויות, ידע, ניסיון, התלבטויות, החלטות ומשאבים (Morris, 1997; Buchanan, 1994; Braye & Preston-Shoot, 1993). משמעותה של חלוקת העוצמה אינה שוויון בחלוקת המשאבים, אלא יצירת שוויון הזדמנויות בין השותפים. פרקטיקה זו נסמכת על הכוחות הרבגוניים המאפיינים כל אחד מהשותפים, הנרתמים לשותפות למען קידום הנושא. הנחת היסוד היא כי לכל אחד מהשותפים יש מומחיות בתחומו ויחדיו נוצרת עוצמה משולבת המשפיעה

על השותפים ועל סביבתם. לשילוב כוחות זה יש לרוב תוצאות סינרגטיות. כלומר, התפוקות עשויות לגדול הודות לדינמיקה הנוצרת בחיבור בין הנכסים של כל שותף, ולהביא לתוצאות ייחודיות, משמעותיות ואף מפתיעות.

ארגון השותפות חייב להיות מן-המעשה, דהיינו, שיטות העבודה צריכות לבטא את ערכי השותפות. הן אינן יכולות להיות פטרוניות, מפלות ומדכאות, אלא לעודד תהליך שלם, הדדי ודמוקרטי. אמצעים שכיחים בעשיית שותפות הם: הכשרה וחינוך לשותפות, שיחה, למידה, הסכמות ועבודה בקבוצות. ביישום של האמצעים יש חפיפות ומתחים ועליהם להיות מותאמים למאפייני השותפים ולנושא בעטיו נוסדה השותפות (Gaventa, 2001; Milley et al, 1998).

תהליכי שותפות טומנים בחובם קשיים רבים. קושי שכיח בשותפות נוגע לשימוש הנעשה במושג. צרוף המקורות הספרותיים בנושא שותפות מעלה תמונה קשה של ניצול המושג למטרות הפוכות של שליטה וכפייה. חלק מהספרות מבקרת באופן ישיר את השימוש ברטוריקת השותפות ומצביעה על תופעת הטוקניזם לפיה נעשה שיתוף סמלי המבטא שימוש לקוי ומכוון באסטרטגיות של שותפות ושיתוף ללא כוונה לחלוק עוצמה (Arnstein, 1969). שימוש נפוץ נעשה בטקטיקות מפתות ומסמאות כמו: יידוע והתייעצות חד כיוונית, מניפולציה על מידע, קואופטציה, מיעוט נציגי אזרחים בוועדות במסווה של שיתוף אזרחים בפורום של קבלת החלטות.

ניתן לסווג את הקשיים לכאלה הנובעים מגישות מכשילות ופטרוניות, עמדות מוטעות ודעות קדומות ומתייגות בהן מחזיקים השותפים, (למשל לגבי גזע, מין, השכלה, מצב כלכלי, פעילות קודמת של הארגון); קשיים הנובעים מהיחסים הנרקמים בין השותפים הטעונים בפערי עוצמה החוסמים עבודה הדדית וחלוקתית; וקשיים הכרוכים בפרקטיקה של השותפות אשר יכולה להתבטא במחסור בכלים משתפים, מיומנויות לא מתאימות, עודף בירוקרטיזציה, חוסר בהירות של מטרות העבודה המשותפות וכו'.

סקירת נושא השותפות לעומקו מעלה בברור את סוגיית העוצמה (power) כמרכזית לניתוח. חוקרים רבים מדגישים כי לא ניתן להתייחס לשותפות ולתהליכי שיתוף והשתתפות ללא הבנת נושא העוצמה (Arnstein, 1969; Braye & Preston-shoot, 1993; Cooper & Hawtin, 1998; Gaventa, 1980; Webb, 1994). חוקרים אלה קוראים לא לקבל כמובן מאליו את הנראות של השותפות ואת הרטוריקה הכרוכה בה, אלא לבחון בביקורתיות האם נעשתה חלוקה מחודשת של עוצמה בין השותפים. את חלוקת העוצמה, הם מציינים, חשוב לבחון דרך סוגיות כמו: שליטה, הדדיות, יחסי כוחות ותהליכי קבלת החלטות. זאת כיוון שבמציאות, בדרך כלל, האליטה היא שמעצבת את סדר-היום, גם כאשר האסטרטגיה היא של עבודה משותפת. מכאן, עבודה בשותפות חייבת להכיר בהיבטים הפוליטיים המשפיעים על יחסי הכוחות בין השחקנים השותפים, לפתח הבנה כיצד העוצמה מתפקדת בחברה וכיצד קבוצות מסוימות ממשיכות להיות מודרות מהחברה בעוד אחרות שולטות בה.

המונח עוצמה נחקר רבות, הוגדר באופנים שונים ונוצרו תיאוריות שונות כדי להסבירו (Clegg, 1989; Dahl, 1961; Parsons, 1954). מבין מגוון התיאוריות בנושא נבחרה למחקר זה תיאורית שלושת הממדים של העוצמה (Lukes, 1974) לשמש כתשתית לניתוח תהליכי השותפות בקיבוץ יהב. תיאוריה זו מציעה מבט ביקורתי על עוצמה לפי שלושה ממדים: הממד הראשון כולל את הדרכים הגלויות להפעלת עוצמה, הנבחנים בעיקר דרך תצפית על התנהגות הנחשפת בהשתתפות פוליטית דרך קונפליקטים גלויים. הממד השני של העוצמה, הכולל גם את הממד הראשון, מתייחס לקונפליקטים סמויים שברובם מתקשרים ל"חוסר אירועים". ממד זה מתייחס לנושאים

פוטנציאלים שאינם עולים על סדר היום ובוחן את חוסר החלטות. הממד השלישי, המכיל את קודמיו, מוסיף את ההיבט של השפעה על תודעתם של האנשים באמצעות התייחסות לקונפליקטים חבויים. העוצמה בממד זה מופעלת דרך חינוך לערכים, היא מועברת בשפה, במיתוסים ובהשפעה על תפישת עולם. תיאוריה זו מהווה השראה להצגת השותפות כפי שעלתה מהמחקר, כיוון שהיא מאפשרת להציג את עושר הנתונים שהתקבל מזוויות שונות, חלקן בלתי ישירות. היא פורשת דרך מובנת להסביר את מה שהתרחש ושלא התרחש, את התרבות, את ההתנהגות הלא-מודעת, את הנורמות היומיומיות הנהוגות בקהילה ועוד. חוקרים רבים העוסקים בנושא העוצמה מסתמכים, מחזקים ומגיבים לתיאורית שלושת הממדים של העוצמה (סדן, 1997; Clegg, 1989; Cooper & Hawtin, 1997; Gaventa, 1980; Hardy & Clegg, 1996; Prus, 1999; Ward, 2000; Whitt, 1979). הם מתייחסים לרב-הממדיות של מושג העוצמה וכוללים בדיון בו התייחסויות מעבר להבנה שמי שמשפיע הוא בעל הכוח. הם מציינים תובנות על חשיבותם של האירועים כמו גם על חשיבותם של חוסר-האירועים במרחב הזמן.

מחקר זה נערך **בפרדיגמה האיכותנית במערך של חקר מקרה יחיד**, ממוקד-נושא ותיאורי (Stake, 1998; Yin, 1994). מחקרים רבים בנושא שותפות, שיתוף והשתתפות, נערכים בדרך זו כיוון שכך ניתן להבין את הפעולות השיתופיות במורכבותן ולהציג תיאור מעובה. ה"מקרה" להלן, **קבוץ יב**, שנבחר להיחקר הינו קיבוץ שהצהיר כי הוא שואף לקבל את החלטות על השינויים באורחות חייו בשותפות של כלל חברי הקהילה, ועמד בקריטריונים שהוצגו בהצעת המחקר.

ההתמקדות בחקר מקרה מאפשרת את למידת ההקשר בו התקיימה השותפות. מלמידה זו ניתן להצביע על קשרים ומשמעויות בינה לבין מאפיינים של הסביבה (Eisenhardt, 1995). הגישה הנטורליסטית המאפיינת את המתודולוגיה המתוארת, מתאימה להבנת השותפות המייצגת סביבה אנושית מורכבת, המכילה מגוון משתנים שאינם ניתנים לזיהוי ישיר ולבקרה מוחלטת. למרות ששיטת מחקר זו בעלת יכולת הכללה מצומצמת, יתרונותיה המרכזיים טמונים בהזדמנות לחקירה מעמיקה, מורכבת ומפורטת (ברק, 1999; Hartley, 1994).

ההנחה שהנחתה אותי כחוקרת מבטאת את התפישה של "מציאויות מרובות", לפיה לא קיימת מציאות אבסולוטית אחת. מתוך גישה שהמציאות קיימת בתפיסתו הסובייקטיבית של כל אדם, חשוב היה לי לברר את המשמעויות המיוחסות לתופעות כפי שמוצגות על ידי הנחקרים ולהביאן בשם אומרם (Seale, 1999; Stake, 1998). שיטת המחקר נסמכה גם על עבודה רפלקטיבית שלי בזיהוי השפעתי כחוקרת על התהליך המחקרי. כך, היותי חברת קיבוץ, החווה תהליכי שינוי ולקחת בהם חלק פעיל, וכן מקצועי כעובדת סוציאלית קהילתית, השפיעו על הדרך בה אספתי, ניתחתי, הבנתי וכתבתי את הנתונים.

המחקר בוצע כמחקר אורך שהקיף תקופה של למעלה משלוש שנים (1997-2000). הנתונים נאספו בעבודת שדה במספר שיטות על מנת להיטיב את הבנת מורכבות התופעה הנחקרת בהקשרה ולהגביר את התוקף המתכנס של הנתונים על ידי האפשרות להצליב ביניהם.

שיטות איסוף הנתונים היו: ראיונות חצי-מובנים, תצפיות, איסוף מסמכים ושיחות בלתי פורמליות. לשם הבנת ההקשר של השותפות וחיזוק הממצאים נאספו גם נתונים כמותיים המעידים למשל על נוכחות, השתתפות בהצבעות, תדירות מפגשים וכן נאספו נתונים היסטוריים המלמדים על עברה של הקהילה.

הנתונים נותחו בשיטה של ניתוח תוכן, אשר כלל תהליך דדוקטיבי לפי יעדי המחקר אותם בקשתי לבדוק, ותהליך אינדוקטיבי של איתור וגיבוש תמות. את המצע לניתוח יצרתי באמצעות הצלבת הנתונים שנאספו וערכתם בארבעה סיפורים של קבלת החלטות וכן בכתיבת פרקים המתארים את תרבותה וארגונה של הקהילה. תהליך זה היווה שלב בסיסי של הניתוח שהעמיק באופן גמיש וספירלי, עד לחילוץ מבנים חדשים של משמעויות באמצעות תיאוריות (Lukes, 1974; Triandis, 1995) שסייעו בהבנת הנתונים שהתקבלו. כתוצאה מ"המשא ומתן" בין התיאוריות לבין הנתונים, יצרתי מסגרות תיאורטיות חדשות בנושא השותפות והפקתי מכך תובנות.

בעקבות התהליך שתואר, ממצאי המחקר מוצגים לפי תיאורית שלושה ממדים של שותפות, אשר הושפעה מתיאורית שלושת ממדי העוצמה אותה מציג לוקס (Lukes, 1974). שלושת הממדים שזוהו, אשר מוצגים בפרוט בפרק הממצאים הם: ממד השותפות היומיומית, ממד השותפות הסמלית וממד השותפות המופנמת. פרק הממצאים שזור בציטוטים ועדויות מהשדה המביאים את קולות הנחקרים, הן את הקולות המרכזיים והן את הקולות הייחודיים וה"אחרים". באופן זה נוצר "פסיפס" אותנטי של הקולות המושמעים והמושקטים בשיח הקהילתי בנושא שותפות בקבלת החלטות. באמצעות הגישה הנרטיבית יכולים הקוראים לחוש ולחוות את הקהילה הנחקרת ולבצע "הכללה נטורליסטית", באמצעותה הם יכולים לגבש את הידע שלהם ולהרחיב את ההכללות מהמחקר לחייהם (יוסיפון, 2001).

קיבוץ יהב היה בן 71 בתקופת המחקר ומנה כ 885 נפשות. הוא נחשב לקיבוץ מצליח מבחינה חברתית וכלכלית.

ממצאי המחקר מלמדים כי **לתרבות הקהילה** מספר מאפיינים מרכזיים:

- **קהילה רב דורית** (ארבעה דורות): בקיבוץ קיימות מספר משפחות גדולות ושורשיות לצד משפחות קטנות יותר, או משפחות שנקלטו בו במהלך השנים. תרבות הקהילה עוברת מדור לדור דרך הדגשת ההיסטוריה המשותפת ובאתוס משתמר של יחסים בין אישיים חמים וחברתיים. בתקופה זו, הנהגת הקיבוץ נמצאת בתחילת תקופת מעבר מהדור השני, שהחזיק בה לאורך שנים רבות, לדור השלישי.

- **חברות**: החברות נתפסת כערך, סמל, אתוס, מחויבות, אורח חיים, ואף הכרח קיומי. לחברות פנים שונות ומשמעויות עמוקות, המשפיעות על ניהול הקהילה והיחסים הבין אישיים, שכן היא מתקשרת לתרבות "עייגול הפינות", לסלחנות, להימנעות מעימותים ולעמימות בהסדרים הקהילתיים. חברי הקיבוץ נתונים בקונפליקט בין הרצון לשמר את המצב בו מוסכמות ניתנות לפרשנות אישית, לבין הרצון לפורמליזם, מיסוד, קביעת תקנות ברורות ופיקוח. החברות כוללת גם את רשת היחסים המורכבים שנקמו בין חבריה ברבות השנים.

- **עושר**: שנות התשעים אופיינו בסימן הצלחה כלכלית של קיבוץ יהב. מחד גיסא, העושר נתפס כגורם המסמל הצלחה, מקל על חיי היום יום ותורם לאיזון המצב החברתי. מאידך, מבקרי העושר מאשימים אותו כגורם לניוון הפרט והקהילה, עד כדי סכנה לקיומה בעתיד.

- **הנהגה**: כוללת מזכיר דומיננטי, צוות הנהגה פורמאלית של ממלאי תפקידים והנהגה בלתי פורמלית מוכרת וקבועה, אשר נראה כי בין חבריה מתקבלות החלטות משמעותיות ביותר. הנהגה זו זוכה לאמון אך גם נתפסת כריכוזית מידי וקיימת ביקורת על חוסר התחלופה של המנהלים המרכזיים. תכונות הנהגה מחודדות על רקע ציבור יהב המתואר על ידי חבריו כפסיבי ונהנתן, הנוהג להתאונן על הנהגה. חלק מחברי הקיבוץ מתארים עצמם כציבור נגרר, לא חושב, שמאפשר את דינאמיקת השינוי באמצעות הסכמה פסיבית, למעט מעט מתנגדים שפעילותם אינה משמעותית.

- **עיירה יהודית**: מושג האוצר בתוכו את תחושת הקהילתיות אותה חווים החברים המקיימים ביניהם קשרים המזכירים להם את אורחות חיי עיירה יהודית, עם שינויים והתאמות ברוח התקופה. זוהי קהילה שיש בה "רב", "שוטה הכפר", מאפיינים של ריכוזיות, סולידאריות, חום אנושי ושמירה על מסורת המחזקת את הלכידות החברתית.

המבנה הארגוני של קיבוץ יהב מבטא מערכת דמוקרטית אוטונומית בה הניהול הכלכלי והחברתי משותף. כיוון שהאחריות הכוללת לנעשה בקהילה היא של הציבור, המבנה כולל אמצעים ייצוגיים (כמו: מזכירות וועדות) ואמצעים של השתתפות ישירה (כמו אספה ובחירות). מערכת זו מנוהלת על ידי חברי הקהילה שהינם בעלי תפקידים שנבחרו לתפקידם בבחירות דמוקרטיות וגם מושפעת מחברים משמעותיים שאינם נושאי משרות ציבוריות. בראשם מזכיר הקיבוץ המנהל את חיי הקהילה וצוות המזכירות המהווים יחדיו את הגוף המשמעותי ביותר בניהול ענייני הקהילה. המוסדות הקיימים במבנה הארגוני וממלאי התפקידים השונים מבטאים באופן תפקודם את התרבות הארגונית של הקהילה המאופיינת בניהול עצמי, ריכוזי ומקצועני, אך גם מושפעת מדפוס החברות המורכב שהוזכר לעיל. התפישות השונות של החברים את ארגון וניהול הקהילה, משפיעות אף הן על הדרך בה מובנים התהליכים המתרחשים בקהילה.

מבט ביקורתי מלמד כי אומנם קיימות ביהב כל הרשויות הנדרשות לניהול דמוקרטי, אך הן מתפקדות ברמות שונות. נראה כי היחסים שהתהוו בין המערכות השונות משרתות בו זמנית את האליטה שמשמרת את כוחה ואת הציבור שמגביר את רווחתו וביטחונו. יחסים אלה גם יצרו מבנה בו נפער פער בין ציפיות הציבור מהאליטה לתפקודה בפועל. בתקופת המחקר נעשה שינוי במבנה הארגוני של הקהילה למבנה עדכני, ברור ומותאם יותר, אם כי לא שונה מהותית מקודמו.

כאמור, בתקופה זו של **שינויים באורחות חיי הקהילה** מתקיימים באינטנסיביות תהליכי קבלת החלטות. תהליכי השינוי המרכזיים שהתרחשו ביהב בעשור האחרון היו: הקמת מועצות מנהלים ומועצה כלכלית; קופות פנסיה אישיות לחברים; מינוי מבקר פנים; הגדלת תקציבי לימודים (תואר ראשון ושני); תקנון רכב פרטי; תקנון בניה פרטית; הפרטת תקציבים (כמו: ותק, שיכון, מזון, חו"ל); הקמת משאבי אנוש.

תהליכי קבלת החלטות המרכזיים שהתקיימו בתקופת המחקר מתוארים באמצעות ארבעה סיפורים של החלטות שונות²:

² הסיפורים במלואם מופיעים בדרך בי של עבודה זו ותקציריהם מופיעים בפרק הממצאים בדרך זה.

א. סיפור ועידת יהב: סידרת מפגשי היוועדות פתוחים לחברי הקהילה שכללו שמונה מושבי למידה קהילתיים ושלוש התכנסויות בחוגי דיון בהם דנו בנושאים הקשורים לשינויים ביהב ובקיבוצים בכלל. מלכתחילה הועידה תוכננה להיות גוף לומד ומשוחח המשפיע על הנושאים שיעלו על סדר היום, אך לא גוף מחליט. המפגשים כללו מרצים פנימיים מהקיבוץ, מרצים חיצוניים ו'פנל חברים' בו חברים התייחסו לחייהם בקיבוץ או הביעו דעתם על נושא כלשהו. חוגי הדיון שהתקיימו בערבים נוהלו על ידי מנחים פנימיים בסיוע יועצת חיצונית. הסיפור סוקר את תכנון הועידה על ידי הצוות המכין ואת ביצועה, לרבות ההתייחסויות אליה מצד חברים שונים. יש בסיפור התייחסות לתחושת השותפות שעוררה הועידה וכן לאלמנטים של שותפות וחוסר שותפות בעבודת הצוות לאורך תקופת הועידה.

ב. סיפור הסדר צעירים: תהליך שינוי מסלולי הצעירים בקיבוץ להסדר המגביר את עצמאותם. הסיפור כולל את תיאור התהליך משלב היוזמה עד שלב קבלת ההחלטה. נסקר תהליך הקמת הצוות, עבודת הצעירים ועובדי משאבי אנוש שהנחו את תהליך, תהליך גיבוש ההצעה והרציונל להצעה, שלבי ההתדיינות וההכרעה באספה. קיימת התייחסות לסוגיית השותפות בין עובדי משאבי אנוש לצעירים, בתוך קבוצת הצעירים ובינם לבין הציבור. ג. סיפור התגמול השלילי: ניסיון לשינוי אמנת העבודה. הסיפור מתאר את הקמת "צוות עבודה ופרנסה" לאחר ועידת יהב וסוקר את עבודתו, תהליך גיבוש ההצעה והעברתה. הצעה זו עברה שינוי בעקבות התנגדות של חלק מהציבור שלא היה מעוניין בתגמול שלילי על עבודה (שיטת ה'עונשי') ולפיכך הוצעה והתקבלה הצעה להמשיך בחיזוק החברים העובדים כראוי. מבחינת השותפות מתוארת העבודה הפנימית של הצוות, לרבות היחס של חברי הצוות למתנגדים, הקשר בין הצוות לציבור והדינאמיקות בתוך האליטה.

ד. סיפור שינוי מבנה ארגוני: תהליך שינוי המבנה הארגוני אשר תוכנן מיד עם היבחרו של המזכיר החדש היה על סדר יומה של הקהילה זמן רב. בעיקר התבטא הדבר בביקורת על אי החלפת בעלי תפקידים מרכזיים, דרך בחירת בעלי תפקידים, שיתוף מועט של הציבור בתהליכי קבלת החלטות, פורמליזציה נמוכה בניהול, קולות להפרדת משק מקהילה ועוד. הסיפור מתאר את תהליך הקמת הצוות ועבודתו, תהליכי הלמידה וגיבוש ההצעה והצגתה לציבור עד לאישורה. בתוכנה כללה ההצעה למשל את ביטול המועצה הכללית שלא פעלה, הקמת הנהלה כלכלית, הגדרה מחודשת של סמכויות גופי הניהול, הגדרת אורך קדנציות ומנגנוני בחירת מנהלים ומועצות מנהלים והגברת האוטונומיה של המנהלים המקצועיים.

פרק הממצאים כולל התייחסות רב-ממדית לסיפורים אלה ולהתייחסויות נוספות שעלו מהנתונים באשר לנושא השותפות בקבלת ההחלטות ביהב. באופן זה התגבשה תיאוריה של שלושת ממדי השותפות כפי שמוצגת בפרק הדיון.

ניתוח הממצאים מוביל למספר מסקנות מרכזיות המהוות את התרומה המרכזית של המחקר להבנת מושג השותפות הקהילתית. מהממצאים עולה תמונה מורכבת של השותפות המקפלת בתוכה דינאמיקות של עוצמה בתהליכי קבלת ההחלטות. המסקנות נחלקות לאבחנות בין שותפות כאידיאולוגיה ושותפות כעשייה, בין עוצמה

נחלקת ועוצמה ונכפית, תיאורית שלושת הממדים של השותפות בקהילה ומודל שותפות קהילתית לפי התנהגות ותרבות:

* שותפות כאידיאולוגיה ושותפות כעשייה (פרקטיקה): כאידיאולוגיה, שותפות היא תפישה רעיונית-חברתית המעוגנת בערכי הדמוקרטיה. הרעיון הקיבוצי הוא ביטוי לאידיאולוגיה של שותפות קהילתית המושתתת על שותפות כלכלית, רעיונית וחברתית. נראה כי תהליכי השינוי מסמנים את הפחתת האמונה באידיאולוגיה המסורתית שחתרה למימוש רעיונות של צדק חברתי (רביד, 1999). השותפות בקבלת החלטות היא אחת הדרכים להגשים אידיאולוגיה זו. אמונה בשותפות מבוססת על ערכים חברתיים כמו שוויון ההזדמנויות, חירות הפרט, כבוד לזולת, הזכות להגדרה עצמית, התחשבות הדדית, סובלנות ואחריות אישית וחברתית. היא שוללת ביטוי פטרונות, שליטה, דיכוי ואפליה (Morris, 1997; Thoburn et al, 1995; Webb, 1994).

מעשייה (פרקטיקה), שותפות היא מערכת יחסים המבוססת על חלוקת העוצמה בין חברה, ובינם לבין אנשי המקצוע, נציגי השלטון או נציגי ארגונים למיניהם. על העשייה לשקף ההתמודדות עם פיתוח של חברה מעורבת ומכילה והפחתה של תופעות חברתיות כמו אפליה, ניכור והדרה. הפעלתה של השותפות צריכה להיות פשוטה, יצירתית ורגישה לתרבות, כדי לאפשר לחברי הקהילה לקיים ביניהם דיאלוג, משא ומתן, הפקת לקחים וקבלת החלטות משותפות. ארגונו הדמוקרטי של הקיבוץ, הכולל מוסדות, תפקידים והסדרים המעוגנים יחדיו בתרבות קהילתית דמוקרטית, מעודד עשייה בשותפות. שיאה של השותפות בקבלת החלטות בקיבוץ היא באספה הכללית הפתוחה להתדיינות, ברור והכרעה של כלל החברים.

* עוצמה נחלקת ועוצמה נכפית: נתוני המחקר הובילו לאבחנה בין שני סוגי עוצמות המופעלות במקביל ביחסי שותפות: עוצמה נחלקת (shared power) ועוצמה נכפית (coercive Power). הראשונה עוסקת בדרכים לחלוק מטרות, אחריות, מיומנויות ונכסים של השותפים, והשנייה פועלת להשגת שליטה והשפעה על השותפים. נראה כי המתח בין סוגי העוצמות הוא תמידי אך מידתו וניראותו משתנים במהלך שלבי קבלת ההחלטה. הניתוח הרב-ממדי חשף התנהלות דואלית של שני סוגי העוצמה. מחד, הראו חברי ייב כיצד הם חולקים ביניהם עוצמה בדרכים שונות כמו חלוקת מידע, הצבעות משותפות, זירות התדיינות, וכן ביחסי הגומלין ביניהם שאופיינו בחברות, נאמנות וסולידאריות והצביעו על תחושת קהילתיות גבוהה. מאידך, חשפו הממדים טקטיקות של הפעלת סמכות וחתימה לשליטה וכפייה באמצעות מנגנונים מניפולטיביים וטקסי שותפות. כך למשל שליטה על תהליכי מתן מידע, ריצוי הציבור במתן חומרי, ניצול קשרים אישיים או מקצועיים.

* שלושת ממדי השותפות: בהשפעת תיאוריה שלושת ממדי העוצמה (Lukes, 1974) שהוזכרה לעיל, מוצגת השותפות לפי שלושה ממדים: שותפות יומיומית, שותפות סמלית ושותפות מופנמת.

(1) שותפות יומיומית - הממד הגלוי של השותפות ביהב: הממד הראשון הוא הממד היומיומי בו מתקיימים תהליכי שותפות בקבלת החלטות בצורה גלויה, ידועה וקונקרטי. זוהי שותפות שניתנת לתצפית ולדיווח ישיר והיא בעיקר מתבטאת בדרך בה מביימים את חיי היומיום בקהילה: מבנה ארגוני, חוקים, הסדרים, נורמות

ותהליכי קבלת ההחלטות. המאפיינים המרכזיים של ממד זה ביהב הם מבנה ארגוני דמוקרטי בו משתפים פעולה האליטה והציבור, תהליך קבלת החלטות דמוקרטי, עבודת צוות, גיוס שותפים, התארגנות נגד, שיחה ולמידה מקיפה. מאפיינים אלה מתקיימים יחד עם היות האליטה מאופיינת בסגנון הנהגה ריכוזי. חלק ניכר מהפעילויות מתקיימות בתוך מסגרות קבוצתיות של התדיינות בגדלים שונים. תהליכי קבלת ההחלטות המפורטים בממד זה מודגמים באמצעות ארבעת הסיפורים על תהליכי קבלת ההחלטות שהוזכרו לעיל.

(2) שותפות סמלית - הממד הסמוי של השותפות ביהב: ממד זה מאופיין בשיתוף סמלי וטקסי. הוא כולל את ההתנהגויות הנראות בממד הראשון וכן התנהגויות סמויות אשר מתמקדות בתהליכים שעוצמתם בכך שהם אינם קיימים. הממד כולל התייחסות לתהליכי השפעה פוטנציאלים אשר נבלמו באמצעים שונים, בדרך כלל מניפולטיביים. כך למשל אי שיתוף של חברים מסוימים בתהליכי קבלת החלטות, דחיקת נושאים מסדר היום הקהילתי ואי קיומם של אירועים מסוימים. סוג הדמוקרטיה הבולט בממד זה הוא הדמוקרטיה הנציגותית המסתמכת על פועלם של נציגי הציבור המהווים את האליטה או המשתפים עימה פעולה בתימרון כללי המשחק לניהול חיי הקהילה. בממד זה מוצגות שלל טקטיקות ומגוון נורמות המאפשרות לקיים טקסים של שותפות. דוגמאות לשליטה על הרכב המשתתפים בתהליך הן באמצעות השקטת הציבור באמצעות נתינה, העלאת גאוות הקהילה, חיזוק המכנה המשותף, שימור מעורבות ציבורית נמוכה, הימנעות מקונפליקטים, גיוס דמויות משמעותיות להובלת השינוי. דוגמאות לשליטה על תכנים הן מיצוב השינוי כך שיראה אטרקטיבי, נורמות של ביקורת מאופקת, שימור עמימות וחוסר ביצוע של החלטות.

(3) שותפות מופנמת - הממד החבוי של השותפות ביהב: הממד השלישי של השותפות הוא המורכב ביותר והקשה ביותר לזיהוי. ממד זה מבטא את השיח (discourse) בקהילה הכולל את שני הממדים הקודמים לו וכן תהליכים מודעים ושאינם מודעים המשפיעים על התודעה של השותפים. כאן נבחנות המשמעויות של תהליכי חינוך, ערכים ותפישות עולם לפיהן אנשים מקבלים החלטות, לרבות ההחלטה לגבי ריבונותם העצמית. ממד זה בוחן את הדרכים להבניית מודעות של דמוקרטיה משתתפת ביהב על ידי חיזוק תרבות משותפת וערכים כמו: ערך האדם, שוויון, חרות האדם, חברות, מעורבות, הסכמות, מוסריות. בנוסף כולל הממד התייחסות להשרשת השותפות באמצעות רמות עמוקות של תרבות שמקורן בתפישות עולם. הניתוח מצביע על תהליכים מוטמעים של התרופפות תרבות הקולקטיביזם וחדירת תרבות האינדיווידואליזם. למרות תהליכי המעבר לחברה של יחידים עצמאיים ושונים זה מזה, אשר פחות מחויבים לכלל, נראה כי ביהב נוצרים פתרונות המשלבים במגוון דרכים את שתי התרבויות.

ניתוח ההקשר התודעתי של השותפות בקבוץ יהב, אשר מופיע בממד השלישי של השותפות, הוביל ליצירת מודל הממפה את ההתנהגות ההשתתפותית לפי מאפייני התרבות ולפי רמת המעורבות הפעילה של החברים.

* מודל שותפות קהילתית לפי התנהגות ותרבות: ממצאי המחקר מלמדים שכדי לבחון את נושא השותפות בקהילה יש לבחון את ההתנהגות ההשתתפותית של חברה ואת התפיסות שלהם לגבי היחסים בין הפרט לכלל. לפיכך, שילוב בין **אינדיווידואליזם, קולקטיביזם, פסיביות ואקטיביות**, יאפשר למפות טיפוסים של שותפות קהילתית.

המודל מציג שני ממדים, שהשילוב ביניהם יוצר טיפולוגיה של שותפות קהילתית:

מימד התרבות - אינדיווידואליזם וקולקטיביזם: מצויים על ציר אשר נע בין מיקוד בפרט למיקוד בחברה.

מימד ההתנהגות - פסיבי ואקטיבי: הציר נע בין התנהגות פסיבית המאופיינת בחוסר השתתפות בתהליכים המתרחשים בקהילה, לבין התנהגות אקטיבית המתבטאת, בשיאה, בהשתתפות מלאה ומשמעותית של הציבור.

המודל מבטא את ההנחה ההוליסטית לפיה פאסיביות ואקטיביות, אינדיווידואליזם וקולקטיביזם נמצאים ביחסי גומלין והשפעה. לפיכך, גם ברמות גבוהות ביותר של כל מושג קיימת אפשרות לביטוי של התכונה המנוגדת. כלומר, גם ברמת השתתפות גבוהה ביותר ייתכן בשלב מסוים, או בתחום התובע מיומנויות מסוימות, שאנשים יהיו פסיביים; גם חברה קולקטיביסטית תבטא ערכים אינדיבידואליסטים בנושאים ובנסיבות מסוימים.

סוגי השותפות הקהילתית מוצגים באופן טהור, על מנת לחדד את תכונותיהם, בעוד שבמחקר, כמו במציאות, מרבית הקהילות והקבוצות נפרשות על פני המרחב בתנועה דינאמית.

◀ שותפות קולקטיביסטית-אקטיבית: קהילה מטיפוס זה תאופיין באופן אידיאלי על ידי שותפות קהילתית מירבית ויחסים אופקיים. בדרך כלל היא תאופיין באורח חיים שוויוני, הומוגניות ובנורמות חברתיות משותפות, משמעותיות לחברה. קיומה מושתת על התלות ההדדית בין החברים ומחויבותם למטרות המשותפות ולמען יצירת חברה הוגנת. יחסי הגומלין בין חברה יבטאו סולידריות גבוהה, הזדהות ואמון. התנהגותם תשאף למלא את צורכי הקבוצה באופן פעיל, ישיר וקבוע. בנוסף, קיימת בקהילה הרשאה חברתית להשתתפות על בסיס התנגדות, וקיימות דרכים מובנות ומקובלות לכך.

◀ שותפות קולקטיביסטית-פאסיבית: קהילה שיתופית כזו מאופיינת ביחסי תלות בין חברה, בתפיסה שיטחית של אזרחות ובדרך כלל במבנה ארגוני וחברתי הירארכי. ניהול הקהילה נתון בידי אליטה מנהלת, וחברי הקהילה אינם נוטים להשתתף באופן ישיר וקבוע. השתתפות ציבורית נתפשת כאיום על השלטון, וכהתנהגות מעכבת שאינה תורמת תרומה ממשית.

◀ שותפות אינדיווידואליסטית-אקטיבית: קהילה זו מורכבת מיחידים המנהלים כל אחד אורח חיים עצמאי ויחד עם זאת, מעורים בהיבטים שונים של ניהול חיי הקהילה. עשויה לאפיין אותה אידיאולוגיה ליברלית ופלורליסטית. כאן כל אדם או משק בית מארגנים את חייהם באופן אוטונומי, תוך תלות חלקית או מינימלית בזולת. יחד עם זאת, הם מממשים את אזרחותם על ידי פעילות במרחב הקהילתי על פי בחירתם. מושא ההשתתפות, המינון והמועד נתונים להחלטתם האישית של חברי הקהילה.

◀ שותפות אינדיווידואליסטית-פאסיבית: אנשים הממוקמים בטיפוס קהילה זה אינם מקיימים שותפויות קהילתיות, אלא אם הן תורמות במפורש לקידומו של היחיד, משפחתו או קבוצה מוגדרת. בקהילה כזו הקהילתיות מנוונת וההשתתפות אינה מוערכת. האנשים מנהלים אורח חיים עצמאי שעשוי להיות מנוכר, אדיש ואף אנוכי. כל פרט או יחידה משפחתית מאופיינים בניהול אוטונומי של אורח חייהם, ללא עניין בטובת הכלל וביצירת חברה.

לארבעת הדפוסים הללו יש ביטויים חברתיים-ציבוריים וביטויים אישיים. על מנת לשייך קבוצות וקהילות על פי ארבעת הטיפוסים הללו, יש ללמוד את תרבותן, ואת מאפייני ההשתתפות האישיים והקבוצתיים שלהן.

מיפוי קיבוץ יהב לפי המודל מצביע על הדינאמיות המאפיינת את השותפות הקהילתית. בעבר נתפסה השותפות ביהב כבעלת אוריינטציה קולקטיביסטית עמוקה, לפיה החברים חשו מחויבות חזקה למעורבות, תרומה לכלל וסולידריות גבוהה. הקהילות הקיבוציות, ויהב ביניהן, כפי שמלמדת התרבות הקהילתית והאתוס הקהילתי, היו בעבר קהילות ששאפו ליישם דגם של **שותפות קולקטיביסטית אקטיבית**. הן אופיינו באוריינטציה קולקטיביסטית חזקה וחתרו לניהול אופקי ולמעורבות פעילה של כלל החברים (כהן ורוזנר, 1988).

נראה כי המגמה שמאפיינת את יהב, כמו קיבוצים רבים אחרים, הינה החלשות האקטיביות. חלק מחברי יהב הצביעו על דפוס של **שותפות קולקטיביסטית פסיבית**, לפיה נשארת התרבות הקולקטיביסטית, נותרים אורחות החיים הקיבוציים, אך בפועל קיימת אליטה ריכוזית מנהלת והשתתפות אינה מעודדת. ביחד עם קיומו של טיפוס זה של שותפות, ניכרת גם מגמה מתפתחת של **שותפות אינדיווידואליסטית אקטיבית**. השינויים המתחוללים כיום, מאופיינים באוריינטציה אינדיווידואליסטית והחברים מבקשים את הרחבת החופש האישי וצמצום המחויבות לכלל הקהילה (אברהמי, 2002; בן-רפאל, 1996, לויטן ורוזנר, 2002). קולותיהם של חלק מחברי יהב מלמדים, כי הם רוצים להחליט באופן עצמאי על תחומי ההשתתפות, עיתוים והדרכים לממש זאת.

לתרבות של קיבוץ יהב מאפיינים קולקטיביסטים המעידים על שותפות גבוהה ועל הסדקים שנסדקו בה, במיוחד בהיבטים שקשורים לקבלת החלטות. חברי יהב מביעים בעקביות, באופן ישיר ובדרכים עקיפות, את הדעה כי הם מעוניינים לבחור כיצד להשתתף בהחלטות על חייהם. נראה כי רבים מהם מעוניינים לצמצם את ההחלטות המשותפות, על מנת להגדיל את שליטתם העצמית ואת מרחב המחיה הפרטי שלהם. יחד עם זאת, הם מבקשים להרחיב את ההזדמנויות שיש להם כיחידים להשתתף בהחלטות הקהילתיות, כדי לשמור על תחושת הבית והקהילתיות.

בנוסף לכך, הם מבטאים מגוון גישות כלפי נושא השותפות וההשתתפות. גישות אלו מתבטאות למשל ברמות שונות של השתתפות אקטיבית (כמו נוכחות בכינוסים קהילתיים, הבעת דעה באסיפות, התנדבות לוועדות, השתתפות בהצבעות); במשמעויות שונות שמיוחסות למושגים מרכזיים הקשורים לשותפות, (כמו חופש הפרט, קהילה, עצמאות, שיתוף); במיקום שונה של הגבולות בין חופש הפרט והערבות ההדדית בקהילתם. נראה כי העובדה שיש ביטוי לשונות זו אף היא תוצר של האינדיווידואליזם, המעודד גיוון ושוני.

היבטים רבים בחיי הקהילה מאופיינים במתח בין האינדיווידואליזם והקולקטיביזם ומלמדים על תהליכי המעבר המתרחשים. חלק מחברי הקיבוץ מתאבלים על מותו של קיבוץ יהב הישן, המשפחתי, החברי והחם,

וחלקם כמהים לשינוי משמעותי, פחות שיתופי. נראה כי רוב החברים רוצים להצליח ליצור קיבוץ ישן-חדש, שיש בו יחד ויש בו יותר פרטיות, שיש בו קהילתיות המאופיינת בשותפות, תוך רגישות לאוטונומיית השותפים. דוגמאות למתח זה הן המעבר מדמוקרטיה ישירה לדמוקרטיה ייצוגית (כמו: הפחתת התדירות והחשיבות של האסיפה הכללית והקמת מועצה המורכבת מנציגים), ותהליכי ההפרטה שצמצמו ואף ביטלו את כוחן של הוועדות והעבירו כוח זה לאחריותו האישית של כל חבר.

חברי יהב אינם מעוניינים עוד בקהילה קולקטיביסטית טוטלית, אך גם אינם רוצים קהילה שתעודד ביטוי קיצוני של אינדיווידואליזם. בדרכים שונות הם מדברים על קהילה שתבטא רמות של שותפות תוך איפשר מרחב מחיה אישי לחבריה. מוטיב השונות והייחודיות של החברים, הרוצים לבטא את עצמם בזירות השונות של השותפויות בקהילה, מתבטא גם במגוון הגישות שהוצגו כלפי נושא זה. אין הנתונים מצביעים מפורשות האם שאפו החברים בתקופת המחקר להגיע לקולקטיביזם אנכי (היררכי) או לאינדיווידואליזם אופקי (שוויוני). ברור מהממצאים כי חברי יהב מעוניינים בשילוב בין שתי הגישות, כאשר חלקם מדגישים יותר את ההיבטים האינדיווידואליים, האמורים להתבטא בתוך המסגרת הקהילתית שתהיה ליברלית וגמישה יותר, ואילו אחרים המשיכו להדגיש ראשית את חשיבות הקהילה, ההתארגנות המשותפת והיחסים הבין אישיים, אשר השינוי בהם יאפשר יותר עצמאות וביטוי אישי. התנהגותם של חברי יהב ודעותיהם מלמדים על התהוות תרבות המשלבת בדרכים מגוונות בין צרכי הכלל לצרכי הפרט.

דפוסי השותפות המשתנים בין חברי יהב משפיעים על ההתנהגות המשתתפת והמשתתפת בקהילה. הקיבוץ מאופיין בתהליך מעבר **משותפות של דומים לשותפות של שונים ושל עצמאיים**. הוא אינו עוד קיבוץ הומוגני ואינו נסמך על תלות גבוהה בין חבריו, על סולידאריות ועל קונפורמיות כבעבר.

השותפות הקהילתית בתהליכי קבלת ההחלטות ביהב העידה על פער בין ההצהרות על שותפות לבין ביצועה הלכה למעשה, וגם על פער בין התפישות השונות מהי שותפות. למרות שמחקר זה נערך בקהילה שאורחות חייה מזמינים שותפות קהילתית ישירה ואופקית, הממצאים העידו על פופולאריות **רטוריקת השותפות** אשר נמצאה לא-פעם כהתנהגות טוקניסטית מטעה, מפתה ודקורטיבית. יחד עם זה, הטיפולוגיה של סוגי השותפויות הראתה כי ניתן לקיים סוגים ומינונים מסוימים של שותפות קהילתית בארגונים עם מערכות יחסים אנכיות ובעלי אוריינטציה אינדיווידואליסטית. בארגונים אלה יכולות להתקיים דמוקרטיות המאופיינות בפרטנליסטיות, סמכותיות וכוחנות (פויון, 2002). נוכחנו גם כי למרות התרבות הדמוקרטית והמבנה דמוקרטי, האקטיביות היתה לא-פעם נחלתם הבלעדית של המתנגדים, בשעה שרוב הציבור היה פסיבי, דומם, מושקע.

ניתוח ביקורתי בהשפעת תיאורית שלושת ממדי העוצמה (Lukes, 1974) גילה את הממדים השונים של השותפות. נראה כי הנטייה לתאר שותפויות דרך המעשים שנעשו בהן, אינה מקיפה ואין בה כדי להציג את שלל המשתנים המשפיעים עליהן. כדי להבין זאת, יש לבחון את המעשים שלא נעשו והאנשים שלא השתתפו. נחוץ מבט רדיקאלי על העמדות והתפישות של השותפים הקיימים והפוטנציאלים, ועל הדרך בה מובנות תפישות אלה. חשוב שמנהלי שותפויות ושותפים מן-השורה יהיו מודעים לרב-ממדיות זו ויפעלו לאורה בשלבי התכנון, הביצוע וההערכה.

שותפות המציגה כלפי חוץ חלוקת עוצמה, אך למעשה משעתקת את יחסי הסמכות לתוכה, מגבירה את השוליות וההדרה של אנשים וקבוצות מהציבור (webb, 1994).

חברי יהב, לדבריהם, "נולדו לתוך הדמוקרטיה", אך לא כולם בחרו בה מחדש. האמנה החברתית ביניהם בנושא קבלת החלטות לא הוגדרה מחדש, למרות מצבור השינויים הפנימיים והחיצוניים העוברים עליהם. אמנה זו עדין מושתתת ברובה על השיטה הקולקטיביסטית הישנה שהתוו האבות המייסדים ואינה בהכרח מתוך בחירה אישית. לפיכך, כדאי ששותפות בתהליכי קבלת החלטות תשקף מבנה צומח, פתוח ואטרקטיבי. רצוי שתהא בעלת כושר התאמה לדרישות המשתנות של שותפיה, יכולת להפיק את המרב מהיכולות שלהם ולהיענות לצרכיהם המתהווים. בעידן אינדיווידואליסטי וגלובלי זה נראה כי תהליכי שותפות עשויים להוות פתרון לניכור לבדידות ולהעצמתו של האדם אשר נתון תחת עוצמתם של תהליכים שאינם בשליטתו. ארגון שותפות בקבלת החלטות המותאמת לתרבות הקהילה וליחסי העוצמה בה, יכולה להגביר את השפעתם של האנשים על חייהם ולהיטיב את רווחתם.

בסיכום, תרומת המחקר הינה בהמשגה מחודשת של מושג השותפות הקהילתית, אשר מכירה בדינמיקת העוצמה הטבועה בה, הן העוצמה הנחלקת והן העוצמה הנכפית. המשגה זו מציגה גישה התפתחותית להבנת המושג, מגישה הדוגלת בחלוקה של מטרות, משאבים, ביצוע ואחריות, לגישה המשלבת באופן קבוע את הממד הכוחני והמניפולטיבי. מתווספת להבנה זו גם האבחנה בין ההיבטים האידיאולוגיים לבין ההיבטים המעשיים המתקיימים בשותפות ומשפיעים בדרכים שונות על הווייתה. בנוסף, המחקר הציג גישה אינטגרטיבית להבנת שותפויות בקהילה, לפיה ארגון שותפות כרוך במודעות לממדים הגלויים, הסמויים והחבויים של מגוון השותפים. במיוחד הודגש ממד התרבות כמשפיע בדרכים מודעות ושאינן מודעות על אופי ההשתתפות.

מטרת המחקר ויעדיו

מחקר זה שואף להבין לעומק את תהליך השותפות הקהילתית המתבצע בתהליכי קבלת החלטות בקיבוץ המבצע שינויים באורחות חייו. הסוגיה המרכזית הנחקרת הינה השותפות הקהילתית. על מנת להעמיק בנושא זה, מצאתי כי הקהילה הקיבוצית מתאימה לשמש שדה מחקר פורה לתהליכי שותפות. הן האידיאולוגיה הדמוקרטית עליה מושתתת קהילה זו והן תהליכי השינוי המתקיימים בה, מהווים יחדיו קרקע פורייה לחקור תהליכים המתרחשים בשותפות קהילתית.

מעשה השותפות בקיבוצים והרקע להתפתחותו בהם, מתאים למחקר המתחקה אחר מהות ודפוסי השותפות הקהילתית, והמידה בה היא אכן מתקיימת. ראשית, קהילה זו מאורגנת כולה כך שתוכל להתנהל בדרכים דמוקרטיות (כהן ורוזנר, 1988; פוין, 2002). שלא כמו בקהילות אחרות, בקיבוץ כל אורחות החיים מאורגנים כך שיקיימו את ערכי השוויון והשותפות. גם כיום קיבוצים רבים עדין דוגלים בערכים אלה ושואפים להמשיך ליישם, גם אם לא בכל אורחות חייהם, לפחות בדרכי קבלת ההחלטות. שנית, העובדה שקיבוצים רבים מבצעים שינויים ומתמודדים עימם, מאפשר לחקור אותם מהיבטים של עבודה סוציאלית קהילתית. כלומר, היות הקיבוץ קהילה המתארגנת לשינוי ולשם כך מבצעת ברצף מגוון של תהליכי קבלת החלטות קהילתיים, מזמן אפשרות נוחה לבחון במקום אחד, בפרק זמן קצר יחסית, דרכים שונות לקבלת החלטות. לפיכך, מצאתי את הקיבוץ מתאים לחקירת תהליכי השותפות הקהילתית כאידיאולוגיה וכאמצעי של קבלת החלטות בקהילה האמונה על טכניקה זו.

עבודת מחקר זו, הבודקת את המושג 'שותפות קהילתית', מניחה כי הקיבוץ הוא קהילה. דווקא השונות הרבה שמאפשר מושג הקהילה מחזקת את התאמתו כמושג רחב יריעה, הנתון למגוון פרשנויות (Mason, 2000). בנוסף, הקהילה ידועה בהגדרתה המסורתית הגיאוגרפית הנתחמת בגבולות פיזיים ומוכרת גם בהגדרותיה הפונקציונאליות המתייחסות להיבטים שונים הקושרים בין חברי הקהילה (בהם, 1997; Schriver, 1995). שתי אבחנות אלה מתאימות למציאות הקיבוצית המתייחסת הן לקהילה הלוקלית-גיאוגרפית והן לקהילות פונקציונאליות הנוצרות בתוך הקיבוץ ובין חברי קיבוץ¹ לאנשים חיצוניים. כלליותו ושכיחותו של המושג מתאימים לבדיקת ההבנה של השותפות ויישומה בקיבוץ לאור המושג 'שותפות קהילתית'.

מטרת המחקר:

לחקור ולהתחקות אחר מאפיינים של תהליכי שותפות קהילתית בקיבוץ המבצע תהליך שינוי.

שאלת המחקר:

מה הם המאפיינים של תהליכי שותפות קהילתית בקיבוץ המבצע תהליך שינוי?

¹ חבר קיבוץ, חבר: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

יעדי מחקר :

על איזה ערכים מושתתות השותפות הקהילתית?

כיצד מבוצעת השותפות הקהילתית?

מה משפיע על ביצוע השותפות הקהילתית?

מה הקשיים המרכזיים בתהליך השותפות הקהילתית?

הסוגיה הנחקרת וחשיבותה

בשנים האחרונות אנו עדים למגמה גוברת של פיתוח יחסי גומלין של שותפות בתחומים של פיתוח קהילות וניהול ארגונים. בתחומים אלה מתקיימות שותפויות פנים-קהילתיות/ארגוניות (מיקוד פנימי, intra) ושותפויות בין-קהילתיות/בין-ארגוניות (מיקוד חיצוני, inter). עבודה זו מתמקדת בתחום השותפויות הפנימיות (intra) בקהילות ובארגונים, ובפרט בשותפות בקהילה. השותפות הקהילתית מתקיימת בין חברי קהילה, כאשר בדרך כלל המיקוד הוא בין האליטה (כמו: מנהיגים, קובעי מדיניות, אנשי מקצוע, פקידים בממסד) לבין ציבור האזרחים² שאינם ממלאים תפקיד פורמאלי מוגדר כלשהו.

השותפות מייצגת רמה גבוהה ואידיאלית ביחסי לקוחות ונותני שירותים וביחסי אזרחים ושלטון (Arnstein, 1969). בדרגות גבוהות יותר, קיימות רמות של שליטה עצמית של האזרחים והלקוחות בחייהם, אם על ידי האצלת סמכויות לנציגים ואם על ידי שליטה עצמית של כל אדם בחייו. בדרגות נמוכות מהשותפות משתפים אנשי המקצוע והשלטון את האזרחים למשל על ידי העברת מידע והתייעצות. דרגות שיתוף אלה מאופיינות בכך שהאזרחים אינם שותפים שווים בקבלת ההחלטות בחייהם. פעמים רבות הם חווים שיתוף אשר מתברר רק כשיתוף סמלי (טוקניזם). כלומר, למרות שדעותיהם נשמעות, שנציגיהם מצביעים או שהם מקבלים מידע ברמת שקיפות גבוהה, בפועל מוכרעות ההחלטות לגביהם בזירות שאינן בשליטתם. לעומת מצב זה, מייצגת השותפות תהליך הדדי וגלוי, הכולל קבלת החלטות שוויונית.

השאיפה להשגת השותפות ניכרת בהיבט התפישתי של אמונה בה כתפישת עולם המנחה יחסי גומלין הוגנים ומוסריים בין השותפים, וגם בהיבט הפרקטי לפיו זו דרך עבודה יעילה, ברת הישגים משמעותיים לטווח ארוך (Webb, 1994).

² אני מאמצת את הערתם של דליי ומרסיגליה (Daley & Marsiglia, 2000) בדבר הטרימינולוגיה המטעה של המונח 'אזרחות' (citizenship) ו'השתתפות אזרחים' (citizen's participation), לפיה עלול להתקבל הרושם כי מי שאינו מוגדר כאזרח המדינה אינו בר-השתתפות או שהשתתפותו אינה מוערכת. לפיכך, נעשה לרוב שימוש במילים ציבור, חברים, אנשים, לקוחות או תושבים, בהתאם להקשר הכתוב. כאשר נעשה השימוש במילה אזרחים הכוונה היא לכלל חברי הקהילה. בנוסף, האזרחים השותפים יכולים להיות יחידים, קבוצות או ארגונים.

בתקופה זו תחומי-ידע רבים שואפים לעשייה שהיא **בשיתוף הציבור**, ויתרה מכך, שואפים לפתח את תחום **השותפות עם הציבור**. דיסציפלינות כמו: חינוך, תכנון ערים, רפואה וקידום בריאות, שיטור ובטחון, משפט, שיווק, עבודה סוציאלית, פסיכולוגיה, ניהול בארגונים, מפתחים פרקטיקות של עבודה משותפת עם לקוחותיהם. חלק מתחומי ידע אלה מושתתים על מסורת רבת שנים של עבודה בשיתוף ובשותפות, ואילו אחרים נדרשים לשינוי משמעותי כיוון שמבוססים על יחסים היררכיים ופטרורניים.

במקביל להתפתחויות אלה, מתחזק כוחה של החברה האזרחית (civil society), המבטאת את זכותם של האזרחים להיות שותפים להחלטות על חייהם, למימושן ולבקרה עליהן. מתרבים גם ארגוני האזרחים המסתמכים על ההון החברתי (social capital) המופק מעוצמתם של האזרחים (ישי, 1998). תהליכים שורשיים אלה יוצרים קרקע אידיאולוגית ותשתית ארגונית המקדמת השתתפות ויחסי שותפות.

בתחום העבודה הקהילתית ובפרט במקצוע העבודה הסוציאלית הקהילתית, אידיאולוגיית השותפות והעשייה המשותפת בין אנשי המקצוע לאזרחים טבועה באמות היסוד המקצועיות (Miley et al., 1998; Rubin & , 2001). העבודה הסוציאלית הקהילתית מושתתת על ערכים המקדמים שותפות כמו: שוויון הזדמנויות, העצמה, כבוד האדם וחירותו; ועל הנחות-היסוד כמו: יכולת הפרט להשפיע על חייו וסביבתו, התארגנות קהילתית כמקדמת את איכות חייו של הפרט. מכאן, שתחום השותפות הקהילתית מעוגן בעשייה המקצועית ומנחה את התפתחות המקצוע.

תחום אחר בו מתבטאת השותפות, מבחינה אידיאולוגית ומעשית, הוא הקהילה הקיבוצית שבהווייתה דוגלת בכך ובתקופה זו בוחנת ומעצבת-מחדש את משמעויותיה וביטוייה. הקיבוץ נוסד כחברה אידיאולוגית השואפת לממש באורחות חייה את ערכי השוויון והשותפות. מאז ומתמיד תחום השותפות בחברה הקיבוצית היה מעוגן בתרבות הארגונית (ערכים, אתוס, חינוך, מסורת וחזון) ובמבנה הארגוני (מנגנונים של קבלת החלטות, תפקידים, גופים). תהליכי השינוי הפוקדים את הקיבוצים בשני העשורים האחרונים מאתגרים את השותפויות הקיימות בחברה זו, הן מבחינת היכולת לקיים בה תהליכים משותפים והן מבחינת ההכרעות על עתיד השותפות בין החברים (פוין, 2002).

מחקר זה, אשר מעמיק בהבנת מאפייני תהליך השותפות הקהילתית בקיבוץ המבצע תהליך שינוי, משלב בין שני תחומי הידע המוזכרים לעיל: הקיבוץ והעבודה הסוציאלית הקהילתית, המונחים כל אחד לאור תפישות של שותפות. תחום הקיבוץ משמש במחקר זה כשדה המחקר המספק בסיס אידיאולוגי ומעשי לשותפות קהילתית, ותחום העבודה הסוציאלית הקהילתית מנחה את תפישות החוקרת ומהווה בסיס תיאורטי ומחקרי לעבודה עם קהילות באמצעות שותפות. לשם כך סקרתי חומר רב המתייחס לתהליכי שיתוף, השתתפות ושותפות שנעשו בתוך קהילות ובתוך ארגונים, בעיקר בין קובעי מדיניות ונותני שירותים לבין לקוחותיהם, וחקרתי קהילה קיבוצית שהצהירה כי החלטות על השינויים תעשה בדרכים של שותפות קהילתית.

למרות מגוון המחקרים שנערכו בנושא תהליכי השינוי בקיבוצים ובנושא דרכי קבלת החלטות בקיבוץ בעיקר מהיבטים ארגוניים ואידיאולוגיים, חקירה אינטגרטיבית ומעמיקה של השותפות הקהילתית בהקשר של השינויים בקיבוץ מהיבטים של דיסציפלינת העבודה הסוציאלית הקהילתית מהווה חידוש. הן חידוש בחקירת הקהילה הקיבוצית מההיבט של עבודה סוציאלית קהילתית, והן בחקירת תהליכי השותפות

בקיבוצים כאמצעי להתערבות בקהילה, כאשר הדגש הוא על שותפות הקהילה בהנהגת השינוי. שני המחקרים האחרונים שחקרו את העבודה הסוציאלית הקיבוצית מצביעים על הצורך בפיתוח המתודה הקהילתית של העבודה הסוציאלית (טל, 1998; יצחקי, 2002).³

בעיקר, מעוניין המחקר לחדד את תפקידם של האליטה והציבור בדינאמיקת תהליכי השינוי, אשר בהקשר הקהילתי הקיבוצי המורכב, לעיתים קרובות, האבחנה ביניהם עמומה. בכוונת המחקר להוסיף לידע הקיים בתחום העבודה בשותפות היבטים נוספים להבנה ולפעולה בפרקטיקה זו, בהתמודדות עם תהליכי השינוי בקיבוצים. ידע זה יכול להועיל הן לחברי הקיבוץ העוסקים בהולכת השינוי והן לאנשי המקצוע (כמו עובדים סוציאליים ויועצים ארגוניים) המלווים תהליכים אלה.

מבחינת חקר השותפות בקהילה, חשיבות המחקר הינה בהזדמנות שהוא מאפשר לבדוק לעומק את המושג על משמעויותיו ויישומו הלכה למעשה. תרומתו הינה בפריסת תיאור רחב ומפורט של עשייה בשותפות, תוך התייחסות לסוגיות אידיאולוגיות ומעשיות. שדה המחקר, שהינו קהילה קיבוצית שיתופית, מהווה אף הוא חידוש בחקר השותפות, שכן כאן נחקרים היבטי העבודה בשותפות בקהילה המיומנת בהובלת תהליכים משותפים.

מערך המחקר האיכותני משרת את התוכן הנחקר בכך שמאפשר להציג את קולות השותפים השונים ולבחון את תפקידיהם ומערכות היחסים ביניהם לאור תהליכי הנהגת שינוי.

שני הפרקים הבאים מציגים רקע לממצאי המחקר. הפרק הראשון עוסק בתהליכי השינוי בקיבוצים, תוך התייחסות לנושא השותפות ולתרבות המשתנה של הקיבוץ. הפרק השני הינו סקירת ספרות בנושא שותפות ושותפות קהילתית.

³ טל (1998) מצאה כי העבודה הסוציאלית הקיבוצית מגשימה את הגישה הקהילתית, המפתחת ומשלבת את האספקט הקהילתי בתפקידו של העו"ס הכוללני, באמצעות אבחון המצב החברתי והתערבות לטובת הפנים בכלים ובמיומנויות מתחום ההתמחות הקהילתי, כמו פיתוח צוותים רב-מקצועיים, פעילויות לאיגום משאבים, גיוס הנהגה חדשה, השפעה על מדיניות חברתית של השירותים בקהילה. היא ממליצה על הכשרה לעבודה כוללת בגישה הקהילתית. יצחקי (2002) מצאה שהעובדים הסוציאליים ושותפי תפקידם מצפים שהעובד הסוציאלי יעסוק בעיקר בתחום הפרטני ומעט בתחום הקהילתי. גם היא ממליצה לפתח את תחום העבודה הקהילתית בקיבוצים. לאחרונה יצא מדריך לעבודה קהילתית בקיבוצים בתהליכי שינוי והתחדשות מטעם משרד העבודה והרווחה, השרות לעבודה קהילתית (שוגרמן, 2002).

פרק 1. רקע: שינויים בקיבוצים

פרק זה מציג רקע כללי על נושא תהליכי השינוי בקיבוצים, תוך מיקוד בנושא האמצעים השיתופיים לקבלת החלטות. מטרת הסקירה היא להציג את הזיקה בין נושא השותפות בקבלת החלטות, לבין מאפייני הקהילה הקיבוצית המשתנה.

הפרק פותח בהתייחסויות אל הקיבוץ כקהילה, וממשיך אל סקירת תהליכי השינוי העיקריים בקיבוצים והדינמיקה המאפיינת אותם. לאחר מכן מתוארים היבטים של שותפות בקהילה הקיבוצית הן מבחינת הטכניקות להעברת השינויים והן מבחינת המבנה הארגוני הדמוקרטי, היוצר קרקע מתאימה לקידום השותפות בתהליכי קבלת החלטות בקהילה. הסקירה נחתמת בהתייחסות למתח העכשווי בין הפרט לחברה בקיבוצים, ולהשפעתו על השותפות בקבלת החלטות.

1.1. הקיבוץ כקהילה

בעבודה זו נחקר קיבוץ בתהליך שינוי לשם הבנת נושא השותפות הקהילתית. לפיכך, אציג את ההתייחסות לקיבוץ כאל סוג של קהילה, כפי שהתייחסתי אליו במחקרי.

ספרות המחקר הסוציולוגי, האנתרופולוגי, הארגוני והכלכלי בתחום הקיבוץ מספקת מספר הגדרות אשר מעידות על תפיסות שונות של מבנהו החברתי והכלכלי ועל מהות הרעיון שביסודו. ההגדרות המרכזיות לאורך שנות קיומם של הקיבוצים הן: הקיבוץ כמשפחה וכבית (Meron, 1987, בתוך אדום, 1992: 5), עדה (טלמון-גרבר, תש"ל; לנדסהוט, 2000), קומונה (טבנקין, 1974), קהילה (בן-רפאל, 1996; Cohen, 1976), התאגדות (Cohen, 1976), ארגון (רוזוליו, 1999), קואופרציה (לויטן, 1993) ומערכת מדינית (לניר, 1990). תפישות אלה מייצגות אבות-טיפוס של מבנים חברתיים שכחים. הן אינן מוציאות זו את זו ואינן מיועדות להציג קיבוץ הממלא באופן אידיאלי אותן. לשונות ביניהן יש השלכות על הקשר המורכב בין היחיד לחברה ועל הבנת מגמות השינוי. למרות שכל התפיסות בשימוש גם כיום, הצגתן בסדר זה מצביעה על כיוון השינוי במבנה החברתי והאידיאולוגי של הקיבוץ. דינמיקה זו גם מצביעה על שינוי בחוויית תחושת הקהילתיות, שכן הקיבוץ הופך בהדרגתיות מאינטימי ורעיוני למנוכר ומוסדי (McMillan & Chavis, 1986).

כפי שרבות ההגדרות הניתנות למושג הקהילה (בהם, 1997; Mason, 2000; Schriver, 1995), כך גם אין אחידות בהתייחסות למושג זה בקרב חוקרי הקיבוץ.

בטיפולוגיה שהציגה טלמון-גרבר (תש"ל) במחקרה המקיף על הקיבוצים, היא כללה גם את דגם הקיבוץ כקהילה⁴ (כהתפתחות מדגם הקיבוץ כעדה). היא מצאה כי קיבוצים אלה אופיינו בתהליכי דיפרנציאציה של

⁴ את הקהילה מסווגת טלמון-גרבר (תש"ל) לפי 'קהילה חוגית' שהיא צירוף של תת קבוצות חברתיות המובחנות זו מזו ומשתפות פעולה ביניהן, 'קהילה מפוצלת' המורכבת מתתי-קבוצות המתנגדות זו לזו ו'קהילה אחידה' שהיא קהילה שאינה מאופיינת בתת קבוצות אלא בהתמזגות של קבוצות המתיישבים השונות. טלמון-גרבר מצאה כי דווקא בקהילות החוגיות, בהן הפרט שייך ראשית לקבוצת מוצא, רמת הזדהותו עם כלל הקיבוץ רבה ביותר.

תחומים רבים ובתהליכי מיסוד. לרוב היו אלה קיבוצים וותיקים בהם הטרוגניות של גיל, מוצא וקבוצות חברתיות. הם גם אופיינו בהחלשות ההזדהות עם הרעיון הקיבוצי ובפיתוח תהליכי מיסוד ופורמליזציה. ביחד עם אבחנה זו הבהירה טלמון-גרבר כי יתכנו צורות אחדות של קהילה, אשר חלקן יאפיינו את אותו הקיבוץ בשלבי התפתחותו השונים.

כהן (Cohen, 1976) ובן-רפאל (1996) אשר מתייחסים אל הקיבוץ כקהילה, מקבילים זאת לגמיינשפט (gemeinschaft) המבטא את דגם הכפר המסורתי, המבוסס על מבנה משפחתי דומיננטי והזדהות גבוהה עם ערכים משותפים (Tonnie, 1974)⁵. התייחסות זו מנוגדת להגדרתה של טלמון-גרבר לעיל, כיוון שכאן נתפסת הקהילה כדגם מסורתי, כפי שעושה טלמון-גרבר במושג עדה (הקהילה אצל כהן היא חלק מטיפולוגיה לפיה הקיבוץ נתפס כקהילה או כהתאגדות). בהמשך כתביו מציין כהן (Cohen, 1983, בתוך אדום, 1992) כי העיקרון המאחד תחתיו את החברים בדגם הקהילתי הוא השילוב הרגשי-חברתי.

בן-רפאל (1996), מאפיין את ייחודו של הקיבוץ כקהילה שיתופית החווה מעבר הדרגתי מקולקטיביזם לאינדיווידואליזם, מבחינה ערכית והתנהגותית. קהילה שיתופית זו, שואפת לאינטגרציה פנימית ולאוטונומיה כלפי סביבתה, כאשר השוויון השיתופי ממזער את המרחקים החברתיים בין האנשים. כיום, נוטים רוב החוקרים לחקור את הקיבוץ כקהילה, המהווה שילוב של משק (היבטים כלכליים בעיקר) וקהילה (היבטים חברתיים-אישיים בעיקר). חוקרים אלה מתמקדים לרוב ברשתות יחסים, דיפרנציאציה חברתית, היווצרותן של תת-קבוצות ותת-תרבויות ועוד (רוזוליו, 1999).

יש אשר מסווגים את הקיבוץ כקהילת יעוד (intentional community) ובכך מדגישים את המטרה המשותפת של חבריו. קהילת יעוד היא קהילה שחבריה חברו יחדיו להגשים יעוד משותף (למשל: דתי, אקולוגי, חברתי, פוליטי), אך רק חלקן נועדו להגשים חיי שיתוף. יש קהילות יעוד המתקיימות ככפרים-אקולוגיים, בתים שיתופיים (co-housing), קומונות, קהילות קואופרטיביות של סטודנטים ועוד (ראה למשל: Popenoe, 1984). תהליכי השינוי האחרונים יצרו קהילות קיבוציות במבנים חדשים. חלקם דומים לדגמים מוכרים של קהילות כדוגמת הישוב הקהילתי והמושב השיתופי וחלקם התפתחויות חדשות כדוגמת הקיבוצים ב'מעגל הקבוצות' (קיבוצים כפריים צעירים וקיבוצים עירוניים המלוכדים סביב רעיונות חברתיים. זוהי התפתחות חדשה יחסית ומצומצמת שכמעט לא נחקרה⁶, אך נראה כי יש בה כדי לרמז על כיוונים חדשים לקיבוץ).

התנהגות חברים בקיבוצים רבים מלמדת כי הם חשים שייכים לקהילות נוספות, מלבד לקהילתם הקיבוצית, כמו לקהילה האזורית, קהילת העבודה, קהילת קבוצת הגיל, קהילה רעיונית. מונח הקהילה אומץ גם על ידי ה'זרם הקהילתי' הפועל לחיזוק ההכרה והתמיכה בקיבוצים המשתנים. בהקשר לכך, גם נוצר דגם ה'קיבוץ הקהילתי' המאופיין כדגם הקיצוני ביותר של השינוי, לפיו החבר מקבל את מלא שכרו לחשבונו האישי, מחויב במיסוי פרוגרסיבי והרכוש מופרט ברובו. לעומת התייחסויות אלה, יש המתנגדים להכללתו של הקיבוץ כסוג של קהילה כיוון שרואים בכך פגיעה בייחודיותו.

⁵ חיבורו של טוניס לגבי האבחנה בין הגמיינשפט (gemeinschaft) לגזלשפט (gesellschaft) פורסם לראשונה בגרמניה בשנת 1887 ולאחר שפורסם באנגלית בשנת 1940 זכה לתהודה רבה. אבחנה קלאסית זו מתייחסת לשתי צורות מנוגדות של קשר, כאשר הראשונה מתייחסת לקשר המאפיין את הקהילה המסורתית המונע מתוך מחויבות קולקטיבית והשניה לקשר המאפיין את כלל החברה, המונע מתוך שיקולי כדאיות (בהם, 1997).

⁶ מחקר ראשוני בנושא נעשה בימים אלה מטעם מכון יד-טבנקין.

כיום, אורחות החיים הקיבוציים מכילים מגוון צורות יישוב נבדלות המבטאות מציאויות ומטרות שונות. למרות השונות המתהווה מידי יום בין מבני הקיבוצים השונים, מסתמן דפוס ברור של התרופפות הזיקה הרעיונית והלכידות החברתית, אל מול התחזקות היחסים הממסדיים, התכנסות בתא המשפחתי ומירכוז הקולקטיב סביב צרכי הסובייקט.

במבט לעתיד, צופה רגב (1996) כי השינוי של רמות השיתוף בקיבוץ ינוע מ'שיתוף תלותי' ל'שיתוף ריבוני'. כלומר, מעבר מהשיתוף הקיבוצי הקלאסי המאופיין, לדעתו, ביחסים פטרנליסטיים ומנוכרים בין הפרט לסמכויות ההכרעה בקיבוץ, לסגנון שיתוף עצמאי, פתוח ופלורליסטי. **השיתוף הריבוני** נסמך על עקרון השיזור, המניח שהמבנה החברתי מורכב ממעגלים חברתיים שונים שלכל אחד מהם ערך שווה. יחדיו, מרכיבים מעגלים אלה מעגלים חברתיים רחבים יותר, המקיימים בניהם רמות שיתוף שונות, לרבות האפשרות של אי-שיתוף. מכאן, מנבא רגב, כי יתפתח מבנה שיתופי מגוון, הכולל מספר אפשרויות של הסדרי שיתוף ואורחות חיים. השיזוריות תבטא ברצון לטובתו של האחר, מוכנות ליתורים הדדיים ובבחירה חופשית ומוסכמת בנושא קיום רמות השיתוף עם פרטים שונים.

1.2. תהליכי השינוי בקיבוצים

למעשה, תהליכי שינוי מתרחשים מאז היווסדם של הקיבוצים, אולם בשני העשורים האחרונים מתרחשים שינויים מוצאים מהותיים. שינויים אלה עוברים על מרבית הקיבוצים בארץ מבחינה כלכלית, חברתית ואידיאולוגית, והם ניכרים בהשפעתם על מרבית אורחות החיים הקיבוציים (רוזנר וגץ, 1996). בשנים האחרונות צוברת מגמת השינויים תאוצה, המתבטאת בקבלת החלטות עקרוניות הקשורות ליסודות עליהם מושתת עקרון הקיבוץ.

סקירה זו מכירה בכך שלא ניתן להתייחס אל הקיבוצים כמקשה אחת. בעבר התאימו הקיבוצים להגדרה אחידה וכוללנית לפיה הקיבוץ הוא ישוב עצמאי הכולל את כל מרכיבי החיים. כפי שהופיעה ב'תקנות רשם האגודות השיתופיות' (1973), הקיבוץ הינו אגודה שיתופית להתיישבות שהיא ישוב נפרד המקיים חברה שיתופית של חבריו. הוא מאורגן על יסודות של בעלות הכלל על הקניין ומטרותיו הן עבודה עצמית, שוויון ושיתוף בכל שטחי היצור, הצריכה והחינוך. אולם כיום יש קיבוצים רבים שאינם עונים להגדרה זו. מגמות השינוי בקהילות הקיבוציות נפרשות באופנים שונים על פני תחומי משפט, כלכלה, ארגון, חברה, תרבות ועוד. השינויים בתחומים אלה הינם תוצר של מכלול גורמים פנימיים וחיצוניים המשפיעים זה על זה, ויוצרים דגמים ייחודיים.

על השונות של מבני הקהילה הקיבוציים מלמדים ממצאי סקר שבחן את התפלגות הקיבוצים לפי המודלים השונים של השינוי⁷. הסקר מלמד כי כרבע מהקיבוצים נותרו קיבוצים שיתופיים, ואילו כל האחרים אימצו מודלים שונים של התחדשות. הקיבוצים המתחדשים כוללים קיבוצים הנמצאים בתהליכי **דיון** בנוגע לשינויים (15%), קיבוצים שאימצו **מודל של תשלום מצומצם** של שכר לחברים לפי תגמול סמלי (בקנס או בפרס) ובנוסחים (14%); קיבוצים שאימצו **מודל משולב**, לפי תקציב שוויוני למשפחה עם תמריץ לעבודה

⁷ הסקר הוגש למועצת התנועה הקיבוצית בינואר 2002, לאור נתונים שנאספו משאלונים שנשלחו לקיבוצים בחודשים אוקטובר-דצמבר, 2001.

(14%); קיבוצים **במודל ירשת ביטחון**, בו שכר אישי מדורג, מס קהילתי ועזרה הדדית (30%) ובמיעוט קיים **המודל הקהילתי**, בו השכר הוא אישי והרכוש מופרט (3%). מסקירת היסטוריית תהליכי ההתחדשות בעשור האחרון, מוסק בסקר כי מתרחשת **דינמיקה חד-כיוונית**, לפיה קיבוצים שנכנסו למהלכי השינוי מעדיפים שלא לחזור לדגם הקיבוץ המסורתי.

שינויים בקהילה הקיבוצית ובסביבתה החיצונית מתבטאים בצורות ובעוצמות שונות. באופן מוכלל, **השינויים החיצוניים** לקיבוץ החלו לצבור תאוצה בשנות השמונים, מאז המהפך הפוליטי ב-1977⁸. מתקופה זו חל שינוי כוללני ביחסן של רוב המפלגות ושל החברה הישראלית לרעיון הקיבוצי ולהתיישבות כמשימה לאומית. המדיניות מתקופה זו והלאה הפחיתה את מערכות התמך בקיבוצים מבחינה כלכלית, לאומית, ארגונית וחברתית. בנוסף לכך, חדרו גם השפעות של כלכלת השוק המתרחבת ותרבות הצריכה המתלווה אליה (בן-רפאל, 1996; מרון, 1997). כך, השתנה דימויים של הקיבוצים שאופיינו באלטיזם, כנושאי מסר כלל-חברתי וכמשפיעים בזירה הלאומית-ציבורית. החברה הקיבוצית הפכה באופן הדרגתי, ממיעוט הצועד לפני המחנה לחברה שנויה במחלוקת. נראה, כי השינויים בקיבוצים משקפים את השינויים המתחוללים בחברה הישראלית ואף העולמית, שנוטה כיום להתרכז סביב אידיאלים של מימוש עצמי וחומרות (Gavron, 2000).

שינויים תוך-קיבוציים יסודיים שהתרחשו בקיבוצים לאורך השנים היו למשל: המעבר ללינה משפחתית, הכנסת טלוויזיות וטלפונים לבתי החברים, גידול במגמות של יציאה לעבודת-חוץ⁹, קליטה של עבודה שכירה לקיבוץ, והמגמות העכשוויות של הפרטות¹⁰, תגמולים והוספת שכונות קהילתיות. במקביל, התרחשו תהליכים דמוגרפים של הזדקנות האוכלוסייה והיווצרות קהילות רב-גיליות, מצב כלכלי קשה המאופיין בחובות כבדים ורמת חיים שנשחקת, מגמה הדרגתית של מתן עצמאות לפרט בניהול חייו וכן החלשות עוצמת הקשר והקרבה בין חברי הקהילה (גץ, 2000; לניר, 1990).

תכני השינוי מעידים על מעבר לגישה הממוקדת בפרט ובמשפחה, לעומת הגישה הקולקטיביסטית שמתרופפת. הנושאים העיקריים המיועדים בתקופה זו לשינוי הם: הבעלות על הרכוש המשותף, שינויים בהתנהלות העסקית והחברתית, הגברת הביטחון האישי של החבר באמצעות ארגון מחדש של שירותים וצריכה כמו בריאות, חינוך, השכלה, סעד, פנסיה ואף עיגון הסכמים לעת פירוק, תגמול כספי לעבודה המבטא תמורה לתרומה ועוד.

סיבות אפשריות למגמות השינוי הן למשל, חסרונה של מנהיגות מובילה וחזקה, תחושות אכזבה ואובדן החזון הקיבוצי המסורתי (לויתן, 1992; רביד, 1999), הגידול הדמוגרפי שחל במרבית הקיבוצים, שינוי במבנה התעסוקתי והניהולי, התחזקות היחידות המשפחתיות (לויתן, 1993), החלטות כלכליות שגויות

⁸ עם עליית הליכוד לשלטון לאחר שנות שלטון רבות של מפלגת העבודה. חברי הקיבוצים, השתייכו באופן מובהק למפלגת העבודה ולמפלגות שמאל נוספות שחברו אליה.

⁹ עבודת חוץ/ עובד חוץ: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

¹⁰ הפרטה: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

(פויון, 1997), התאמה והשתלבות במגמות השינוי הגלובליות והלאומיות. מצבור שינויים אלה הוביל בהדרגתיות קיבוצים רבים לתחושת משבר ואובדן דרך, המתבטא בגלי עזיבה מסיבים ובהתדרדרות כלכלית וחברתית. מעט קיבוצים נותרו איתנים, יציבים ואטרקטיביים. אכן, סקר דעת הקהל הנערך מידי שנה בקיבוצים (פלגי ושריר, 2000), מלמד כי אחוז יחסית גבוה של מרואיינים ציין כי מצב קיבוצו אינו טוב מבחינת קליטת צעירים, השוויון בין החברים, פעילות התרבות ושעות הפנאי והמצב מבחינה כלכלית. יחד עם זה, מעניין כי מבין המרואיינים אשר ציינו כי קיבוצם מצוי במשבר, מרביתם האמינו כי תוך מספר שנים, או אף בעתיד הקרוב יתרחש שינוי במצב הכלכלי של קיבוצם. החוקרים גם מצביעים על עליה במספר המרואיינים המביעים אמון בעתיד קיבוצם מאשר אמון בעתיד רעיון הקיבוץ בכלל.

עומק השינוי האידיאולוגי : בן-רפאל וגייסט (1993) ובן-רפאל, (1996) מסיקים ממחקר שערכו על תפיסות של שינוי בקיבוץ, כי חברי הקיבוצים מעוניינים ב"מהפכה לא טוטלית", אשר לרוב אינה מופיעה כערעור אידיאולוגי מוחלט על הגישה הקיבוצית ה"קלאסית". בדומה, רוזנר ואחרים (1991) מסיקים ממחקר שערכו בנושא, כי לא חלו אצל נחקריהם שינויים משמעותיים בתחום הגישות הערכיות הבסיסיות. יחד עם זה מצביע רוזנר (בתוך אדום, 1992; בתוך לויתן, 1993), על כך שהצעות התגמול השונות, המבטאות את הקשר בין תמורה לתרומה, מאותתות על סטייה מהעיקרון הקיבוצי המרכזי שהוא **אי-ההתנאה**. כלומר, אי התניית סיפוק צרכי החבר ביחס לכמות או סוג עבודתו. הוא מציין כי אימוץ **עקרון ההוגנות**, שמשמעו התחשבנות הוגנת בין נתינה לקבלה, יביא לביטול ייחוד וייחודיות הקיבוץ כחברה שוויונית ושיתופית המתמייחת לצרכים המיוחדים של חבריה השונים. המעבר מחלוקה פרטיקולריסטית המותאמת אישית, לחלוקה אוניברסלית לפי כללים אחידים, מצביעה על שינוי תפישתי מהותי. החלשות ההזדהות הרעיונית מקבילה להתחזקות יחסים ממוסדים ומתוקננים העלולים לפגוע במוטיבציה לעבודה, בנכונות למלא תפקידים ציבוריים ומובילים לניכור, להפחתת מעורבות ולניכור. מסקנה זו מטילה ספק בדבר קיום דיכוטומיה בין שוויון לבין הוגנות. הספרות בנושא השינויים בקיבוצים מצביעה על דרגות שונות של שילוב בין עקרון ההוגנות לעיקרון השוויון. שילוב זה מתקיים ב"מינונים" שונים של העקרונות הללו ובפרשנויות מעשיות אחרות המיוחסות להם. כך למשל: מדידת השוויון כשוויון מכני¹¹ או כשוויון מורכב¹¹; מדידת ההוגנות לפי תרומה או לפי גודל משפחה וכו'.

ביתר נחישות טוען רביד (1992; 1999) כי תהליכי השינוי מעידים על שינוי מהפכני. הוא מוכיח ממחקרו כי מתרחשת מהפכה כוללת בתפיסות הערכיות של חברי הקיבוץ ומסיק כי לא ניתן ליישב בין התפיסות הערכיות הנוכחיות לבין התפיסות הערכיות והייחודיות עליהן הושתת הקיבוץ. לדעתו, הרציונל של הקיבוץ החדש מבטא ניסיונות להשגת מקסימיזציה של האינטרסים האישיים. שינוי זה מתבטא בתפיסה כי יש לקשר בין תרומה לתמורה. בתפיסה זו נכללים שינויים ערכיים יסודיים אחרים כגון: משוויון לפי צרכים לשוויון נוהלי, משיתוף כולל לשיתוף חלקי, מצריכה מוסרית המבטאת הסתפקות במועט לצריכה חומרנית יותר, מעבודה עצמית ליציאה לעבודת חוץ וקליטת עבודה שכירה בקיבוץ. בספר שכתב רביד (1999) בנושא

¹¹ שוויון מכני: שוויון אחיד.

שוויון מורכב: מצב שבו קיימים הבדלים בין עקרונות החלוקה הנהוגים בתחומים שונים. המצב הרצוי להבטחת צדק חברתי (לויתן ורוזנר, 2002: 30).

השינוי בנורמות ובערכים בקיבוץ, הוא מספק כלי לאבחון ואפיון ההשתנות הערכית בקיבוץ. המודל הפרשני המוצע מסייע באפיון השתנות המערכת הערכית על בסיס השינויים הנורמטיביים שנעשו בקיבוץ. באופן זה ניתן לקשור בין הנורמות לבין הערכים ולהצביע על מגמות השינוי. מגמות העלולות להוביל, לדעת הכותב, לביטול הקיבוציות של הקיבוצים.

למסקנה דומה מגיע גברון (Gavron, 2000) שמתאר קיבוצים שונים, שמרנים ומשתנים. לדעתו, הקיבוצים מתאימים עצמם לחברה המודרנית על ידי כך שהם הופכים להיות לא-קיבוצים ולא על ידי כך שהם קיבוצים משתנים. הוא מסיק כי הקיבוצים, בדרכים ובקצבים שונים מאבדים את התמימות האוטופית שלהם ומובילים לסיום הסאגה הקיבוצית.

לפי לויטן ורוזנר (2002) השינוי הערכי הגדול ביותר המסתמן כיום בקיבוצים, הינו בערך אותו הם הגדירו 'אינדיווידואליזם חומרני'. הגשמתו של ערך זה, שאינו חלק מפורש מהאידיאולוגיה המוצהרת של התנועה הקיבוצית¹², היא חתירה לרמת חיים חומרית ועושר חומרי. היתרבות חברים בעלי גישה צרכנית, הדוגלים בערך זה, מתבטאת במקביל גם מהסתייגות מערכים שיתופיים ושוויוניים. ממצא זה מתקשר למגמת ההסתייגות הגוברת של חברי הקיבוצים מערך השוויון על ביטוייו השונים, ולירידה במספר החברים המתייגים עצמם כ'סוציאליסטים'. שינויים אלה מעידים על השינוי הערכי המשמעותי המתחולל בקרב חברי הקיבוצים, ועל המתח בין ההתייחסות הקונקרטיית והאינסטרומנטלית לחיי הקיבוץ לבין ההתייחסות הערכית לכך.

מעניין בהקשר זה לציין כי במסמך החזון שנכתב לקיבוצים, ובדיון רב-משתתפים שהתקיים בעקבותיו (רביד, 2002), ניכרו מגמות השינוי עליהן מצביע רביד¹³. יחד עם זאת, הודגש הניסיון ליצור איזון מחדש בין ערכים מסורתיים לבין ערכים עכשוויים. כך נכתב בפתח המסמך:

"הקהילה הקיבוצית תשאף לקיים ישות קהילתית ייחודית שבמרכזה הרצון לקיים חיי שיתוף והשאיפה למצות את המרב מהמסגרת הקהילתית. יצירת האיזון הנכון בין השאיפה לחופש ולאוטונומיה של כל חבר, מול המחויבות לקהילה, הוא האתגר המתמשך העומד בפני הקיבוץ מראשית ימיו. מתן האפשרות לפרטים לממש את מאווייהם האישיים ובו בעת לקיים חיי קהילה מלאים ובעלי משמעות, הוא האתגר העומד בפני הקהילות הקיבוציות וחבריהן בראשית המאה ה-21."

עצם העיסוק בחזון ובגישות האידיאולוגיות המנחות את התהליכים המתרחשים בקיבוצים, יש בו כדי להעיד על חיפוש משמעות מחדשת ורצון להוביל את הקהילות הקיבוציות ליצירת זהות קהילתית מותאמת. מסמך החזון עוסק במקומו של היחיד בקהילה ובקשרי הגומלין בינו ובין החברה, תוך כיבוד העבר הקיבוצי ועמידת הקיבוץ, ובכך מעמיד את השינוי הערכי על פני רצף של שינוי ולא כמהפכה, כאתגר ולא ככישלון. נראה כי יש בכך ניסיון להתמודד עם המצב אותו מתאר לויטן (1992) כאובדן חזון וחיפוש דרך ורגב (8: 1996) מכנה "השקיעה המתמשכת של הקיבוציות".

גם פוקס (1998) מנתח את השינוי בקיבוצים ככרוך בשינוי עמדות ערכיות בסיסיות. לדעתו, כיוון שהשינויים בקיבוץ מתקשרים לפגיעה בערכים בסיסיים, הנעים מאידיאולוגיה חברתית-שוויונית לאידיאולוגיה קפיטליסטית, בו זמנית ההתנגדות לשינויים היא חזקה. מהפרט נדרש שינוי עמדות

¹² תנועה קיבוצית: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

¹³ המסמך "חזון לקהילה הקיבוצית: כנס לדיון בטיטות החזון", נכתב על ידי אנשי אקדמיה ואנשי רוח וחברה הקשורים בדרכים שונות לתהליכים המתרחשים בקיבוצים. התהליך רוכז במשך כשנה וחצי על ידי ד"ר שלומי רביד. לכותבת (א"ש) חלק בתהליך עיצוב המסמך.

מושרשות, מורכבות, בעלות עקביות פנימית ובעלות קשר הדוק עם ערכים אחרים. לעמדות אלו פונקציות של עיצוב הזהות העצמית וארגון העולם החברתי, הקוגניטיבי והחוייתי.

חידוש מול שימור : דינאמיקת תהליכי השינוי בתוך הקהילות הקיבוציות מאופיינת לרוב במתח אינהרנטי עם תהליכי שימור. לפיכך, מלווים תהליכים רבים בעימותים, מתחים וקשיים, המבטאים דעות ואינטרסים של קבוצות בקיבוץ.

ברמת המאקרו מתבטא קונפליקט זה בפעילותם של שני הזרמים הצעירים, שהוכרו משנת 1998 כ**קִיבוֹץ עֵתִידִי וְקִיבוֹץ תְּמִידִי**¹⁴. כיום, כל אחד מהזרמים הוא חלק ממעגל רחב יותר, כאשר 'קִיבוֹץ עֵתִידִי' מבטא גישה *משנה* ו'קִיבוֹץ תְּמִידִי' מבטא גישה *משמרת*. בטווח ביניהם ממוקמים רוב הקיבוצים הפרושים באופן רב-ממדי המתבטא בשונות רבה בדגמי הקיבוצים המצויים כיום בארץ.

הזרם הקהילתי, המכונה 'קִיבוֹץ עֵתִידִי', קורא לשינוי ולהתחדשות באורחות החיים הקיבוציים, תוך שמירה על מידות של ערבות הדדית והוגנות. המצדדים בו פיתחו קשת של מודלים הכוללים עקרונות של הפרדה מוחלטת בין המערכת העסקית לבין הקהילה, שיוך נכסים, זכות לתגמולים¹⁵, בטחון סוציאלי והעברת זכויות ברות מימוש לחבר ושינוי מערך העבודה ודפוסייה תוך הטלת מחויבות לפרנסה על החברים. מתוך הנחתם כי הקיבוץ הוא "שותפות של עצמאיים", פועלים חברי הזרם בהיבטים המשפטיים להגדלת זכויות חבר הקיבוץ ולהרחבת סיווג ה"קִיבוֹץ" כך שיכלול מודלים קהילתיים של קיבוצים שביצעו שינויים מבניים מרחיקי לכת.

לעומת זאת, **הזרם השיתופי**, המזוהה כ'קִיבוֹץ תְּמִידִי', פועל לשימור הרעיון הקיבוצי המסורתי. כפי שהגדירו חברי הזרם בתחילת דרכם¹⁶ מטרתיהם הם: להבטיח המשך הגשמת הרעיון השיתופי ויישומו בתנאים המשתנים; לסייע לקיבוצים ולחבריהם לקיים אורח חיים שיתופי ולתפקד כשותפות מצליחה המושתת על שוויון ערך האדם ותרומתו ועל ערבות הדדית מקיפה.

כיום, לאחר מאבק, שני הזרמים נתמכים על ידי התנועה הקיבוצית, המצהירה כי היא מגבה ומכילה את מרחב הפתרונות הקיימים. בתוכנית העבודה לשנת 2002 של התנועה הקיבוצית הוחלט על: "חיזוק פעילות ה"מעגלים" (הקיבוץ המתחדש והשיתופי), תוך בניית כלים ומתן תשובות לכל מעגל לפי צרכיו"¹⁷. יחד עם זאת, המתח בין הזרמים ניצת כל העת לאור החלטות ומהלכים של התנועה הקיבוצית. בתקופה זו נשמעים קולות הקוראים

¹⁴ 'קִיבוֹץ עֵתִידִי וְקִיבוֹץ תְּמִידִי': ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

¹⁵ על מנת להמחיש את מורכבות הנושאים המוזכרים כמאפיינים את רעיון קיבוץ העתיד, נבחר את מורכבות נושא התגמול. בשנים האחרונות קיימות רמות שונות של תגמול בקיבוצים, מהן משתמעות הנחות חברתיות וכלכליות שונות. התגמול יכול לנוע מרמות של תגמול חברתי (כמו: מיצב, השפעה) או תגמול חומרי (כמו: רכב, טלפון נייד, חופשות); תגמול כספי עבור תורנויות וגיוסים בלבד; תגמול כספי עבור עבודה נוספת; קשר כספי בין תקציב אישי (תקציב אישי: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב') ועבודה (מודל קנס/פרס); תקציב משולב הכולל תקציב בסיסי שווה ביחד עם תקציב דיפרנציאלי מסוים; משכורות חברים הנכנסות לקופה המרכזית תוך הורדת מסים לקופת הקהילה ולקרן לעזרה הדדית והיתרה מוכנסת לחשבון האישי של החבר; כל המשכורת מגיעה לידי החבר והוא מפריש ממנה לקיבוץ עבור מסים וקרן לעזרה הדדית, ו"תשובות זמנית" החבר גר בקיבוץ ב'עצמאות כלכלית' (ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב').

¹⁶ מתוך מסמך פנימי: עתיד שיתופי לקיבוץ – הזרם השיתופי. (1999).

¹⁷ תכנית עבודה לתנועה הקיבוצית, 2002. מסמך פנימי.

לפיצולה של התנועה, מתוך סברה כי אידיאולוגיות כה שונות אינן יכולות להתקיים תחת אותה קורת גג תנועתית¹⁸.

ביצוע תהליכי השינוי

מרבית הקיבוצים עסוקים במהלך השנים האחרונות בהתמודדות עם השינויים שהוזכרו דלעיל. רבים מהם החליטו להגיב באופן מאורגן וממוסד וליצור מערך קהילתי-ארגוני להתמודדות עם השינוי (פוין, 1995, 1997). כיוון שבאופן הדרגתי נושאים עקרוניים יותר עולים על סדר היום הקיבוצי, המערערים על יסודות השיתוף, השוויון והערבות ההדדית, מתגבש בהתאם מערך ההתמודדות עימם. רוזוליו (1993) מנתח תהליך זה כמעבר מיחסי אמנה ליחסי חוזה. כלומר, התפתחות הדרגתית מצורת חיים לאור אמנה חברתית שהיא מסכת חברתית טוטלית מוסכמת, ליחסי חוזה שבו היחסים הם בתחומים מוסכמים ומוגדרים מראש¹⁹.

תהליכי שינוי אלה משקפים ברובם **שינויים מדרגה שניה** (הראל, 1993; רגב, 1996), דהיינו, שינויים רדיקליים, המבטאים פירוש מחדש של המצב ובכך מובילים לפתרונות מקוריים, לעיתים מפתיעים ופרדוקסלים שאינם מבטאים "עוד מאותו דבר" (ואצלאוויק ואחרים, 1979; Bartunke & Moch, 1987). החלת השינויים בקיבוצים מתרחשת כחלק מתהליך **שינוי מתוכנן** או שהשינויים מתמסדים **ספונטנית**, שלא באופן מובנה וצפוי ולעיתים ללא דיונים ציבוריים (טופל, 1995). נראה, כי לאור הפחתת מעטפות התמך הלאומיות, קיבוצים רבים שמצבם הכלכלי התדרדר נאלצו להשתנות כדי לשרוד. השינוי לא נעשה מתוך בחירה, אלא מתוך אילוץ שנכפה על ידי הסביבה החיצונית.

באשר ל**ליוזמת השינוי**, נמצא כי השינויים לרוב מתחילים מהקיבוצים אשר במשבר, ומהם מופצים אל החזקים מהם (דה-מלאך, 1995). בדרך כלל, בראשונים היוזמה לשינוי באה מבעלי התפקידים המרכזיים, בעוד בקיבוצים החזקים, המושפעים מהתהליכים בקיבוצים מסביבם, היוזמה לשינוי באה מחברי הקיבוץ שאינם בתפקידים מרכזיים. בן-רפאל וגייסט (1993) מצאו כי השינוי נתמך במקרים רבים על ידי חברים בעלי מיצב גבוה בקיבוצם. תמיכה זו מובנת לאור רווחים שהם עשויים להפיק מהשינוי, המשפרים את עוצמתם, כמו התגמול הכספי שיקבלו, חיזוק מעמד הממסד בקהילה, הגברת הדרשה למומחיות בה הם מחזיקים וכו'.

אמצעים שיתופיים להנהגת שינויים: לרוב, שואפת ההתארגנות הקהילתית ליצור שותפות בין כלל חברי הקיבוץ בתהליך קבלת ההחלטות. באופן זה מיושמים העקרונות החברתיים הדמוקרטיים של שותפות בין החברים. יש הרואים בכך מימוש של עקרון הניהול עצמי, של הזכות הבסיסית של חברי הקהילה לפקח על התנאים השולטים בחייהם, או של מילוי חובה כחלק מאחריות חברתית. שותפות בקבלת החלטות היא גם הגשמת אידיאל, הן בקיבוץ הקלאסי והן בקיבוץ המתחדש. השותפות מונעת גם כיוון שכך ניתן להשיג את הרוב האלקטוראלי הדרוש להעברת שינוי באמצעות הצבעה. סיבה נוספת לשיתוף היא הקשר החיובי

¹⁸ השיח על פילוג אפשרי לא נתמך על ידי ההנהגה הפורמלית של התנועה, אשר עדיין עסוקה במגמות הפוכות של איחוד התנועות: קיבוץ ארצי ותנועה קיבוצית מאוחדת (התק"ם – ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'). עמדת התנועה היא כי יש לשמר תנועה אחת עם מגוון הסדרים קיבוציים בתוכה. להצעת הפילוג היבט בעייתי מהותי מבחינה משפטית כלכלית. לדוגמה: ועדת מס הכנסה שהמליצה על שני סוגי קיבוצים מבחינת המס: מס על תאגיד הקיבוץ בקיבוץ המסורתי או מס אישי על כל חבר בקיבוץ החדש (המלצת ועדת פרידה ישראלי, דצמבר, 2001).

¹⁹ מקור של אבחנה זו ראה ברוסו, ז. (תרצ"ב).

שנמצא בין שיתוף החברים בקבלת ההחלטות כאמצעי מוטיבציוני לבין הטבת התוצאות הכלכליות של הקיבוץ. לכך גם מתקשרים היתרונות של יצירת פתרונות המותאמים לחברים והגברת האחריות ליישום הפתרון שהוצע והזדהות עימו (ארגמן, 1997; כהן ורוזנר, 1988; פוין, 2002; רביד, 2002).

מנגנוני **השותפות** הינם חלק מאמות היסוד של הקיבוץ. הם מתבטאים בהליכים דמוקרטיים ישירים ועקיפים של שיתוף והשתתפות כמו: האספה הכללית, מועצה, ועדות²⁰ ותהליכי בחירות, וגם בערכים, עקרונות ורגשות כגון תחושת לכידות חברתית ורעיונית, אמון, ערבות הדדית (פרוט בהמשך פרק זה). משמעות מנגנונים אלה היא שלמרות רמות הסמכות השונות הקיימות בקהילה, הם מפחיתים את החלוקה בין 'עילית' שילטונית לבין 'המוני', הרוב הנשלט, כמקובל ברוב המערכות המדיניות (לניר, 1990).

מנגנונים ומאפיינים אלה ואחרים נחקרים מזה שנים (למשל: ארגמן, 1997; טלמון-גרבר, תש"ל; כהן ורוזנר, 1988; לניר, 1990; פוין, 1997; פרס, תשכ"ג), חלקם גם בהקשר השינויים בקיבוצים. כיום, פלגי ושריר, (2000) בנושא זה מרבית חברי הקיבוצים סבורים שהמוסדות הנבחרים של הקיבוץ הם המנהלים את הקיבוץ ולחברים יש השפעה מוגבלת, או שמספר מצומצם של חברים מנהל את הקיבוץ. יחד עם זה, מצב הקיבוץ נתפס טוב מבחינת הדמוקרטיה הפנימית בקיבוץ, תפקודם של רוב נושאי התפקידים המשקיים ושיתוף החברים בקבלת החלטות.

בהשוואה לביטויי השותפות בעבר, המגמה המסתמנת בספרות המחקרית, מעידה כי הדמוקרטיה הקיבוצית הישירה, כפי שמתבטאת בתהליכי קבלת ההחלטות, נחלשת ומטשטשת על רקע המשבר. מצב זה מעיד, בין השאר, על הקושי לשמר את השותפות.

הובלת השינוי: תכני השינוי והדרכים להחדרתו מושפעים במידה ניכרת מפעולת סוכני השינוי²¹. בחלק מהקיבוצים מובלים תהליכי השינוי על ידי **סוכני שינוי פנימיים** שהם בעלי תפקידים פורמליים ובלתי-פורמליים מתוך הקהילה. הנושאים בתפקידים הפורמאליים מבצעים זאת מתוקף תפקידם (מוזכיר/מנהל קהילה, מרכז משק, יו"ר צוות שינוי וכו'), והאחרים הם בדרך כלל מנהיגים מקומיים שאינם נושאי תפקיד. שלסקי, (1997) אשר סקר ממצאי מחקרים בנושא דינמיקת השינוי בקיבוצים, מציג תוצאות בנושא זהות סוכני השינוי, המזהות תהליכי שינוי שהונעו על ידי קבוצות לחץ שונות, על ידי צוותים שנבחרו במיוחד לנושא וכן על ידי קואליציות של הנוטים אל נורמות הסביבה החוץ-קיבוצית (שפירא, 1992).

מחקרים אחרים מצאו כי השינויים צמחו בעיקר מבעלי תפקידים המהווים את המנהיגות הפורמאלית הכלכלית ו/או החברתית, או מהמנהיגות הבלתי פורמלית שמקבלת גיבוי מהמנהיגות הפורמאלית (אדר ואחרים, 1993). חלקם נוקטים במנהיגות משתפת המבטאת שיתוף פעולה זורם וגמיש בין הפעילים בהובלת התהליך לבין כלל הציבור, וחלקם מובילים באופן סמכותי וריכוזי יותר. על סוגיית המנהיגות בקיבוצים מעיר לויתן (1992), כי בקיבוצים בפרט ובתנועה הקיבוצית ככלל, חסרה מנהיגות חזקה, וכי זוהי אחת הסיבות העיקריות המקשות על היציאה מהמשבר. לדעתו, תהליכי אובדן האמון באידיאולוגיה ואובדן הביטחון העצמי דורשים בניה מחדש. קרי, נדרש שינוי מדרגה שניה, שיוכל על ידי מנהיגים מקומיים, כדי לצאת מהמשבר.

²⁰ אספה כללית/ אספה, מועצה וועדות בקיבוץ: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

²¹ סוכני השינוי הינם יחידים או צוותות, בעלי הידע והכישורים להושתט עזרה בתוך מערכות שונות, הנושאים באחריות העיקרית במאמצי השינוי (French & Bell, 1978).

תהליכי שינוי מובלים גם על ידי **סוכני שינוי חיצוניים**, שהם יועצים מהתנועה הקיבוצית או, במרבית המקרים, אנשי מקצוע המצוידים בטכנולוגיות של התערבות, חלקם אינם חברי הקיבוץ אך הם מועסקים בו לצורך זה. לרוב אלה יועצים ארגוניים (פויון, 1994), בין אם בעלי עמדות אידיאולוגיות מוצהרות ובין אם בעלי גישה טכנית, המוזמנים לייעוץ נקודתי או כולל. במקביל להעסקתם, קיימת גם ביקורת ואי-נחת מהתערבותם, ומסתמנת מגמה מסוימת לצמצום פעילותם של סוכני השינוי החיצוניים, שכן הם מוזכרים כפחות משתפים וכזוכים למידה קטנה של אמון ציבורי, לעומת בעלי תפקידים ציבוריים הבאים מתוך הקיבוץ (צייז'יק, 1989).

1.3. המבנה הארגוני הדמוקרטי של הקיבוץ

כיום, למרות שהמבנה הארגוני של הקיבוצים אינו אחיד, ניתן להצביע על יסודות שנתרו יציבים ברובם. המבנה הארגוני של הקיבוץ והתרבות הארגונית המאפיינת אותו, מבטאים את הערכים עליהם הוא מושתת. לפיכך, תהליכי שינוי רבים ניכרים בשינוי ארגוני. דהיינו, בביטול, פיתוח או שינוי משמעותם ופעילותם של המוסדות, התפקידים, הנהלים ויחסי הגומלין ביניהם.²²

חלק מהשינויים הארגוניים מכוונים, אך יש תהליכים המתחילים משינויים בלתי מבוקרים ובלתי מתוכננים. מצבים כמו התמעטות המשתתפים באספה, הפחתת החגים המשותפים, חריגה של חברי הקיבוץ מתקנונים ונורמות, הופכים להיות חלק מהתרבות הארגונית או יוצרים תגובת-נגד ומשפיעים על שינוי נדבכים בתוך המבנה הארגוני.

למרות שהמבנה הארגוני של הקיבוץ עבר תהליכי היררכיזציה, הוגברה הריכוזיות במבנה הסמכויות בו, וגדל המרחק חברתי בין החברים (פויון, 2002), נראה כי "אריזתו" נותרה דומה ברוב הקיבוצים. עם זאת, כיום מתרחב חלקה של הדמוקרטיה הייצוגית או שמא מצטמצם חלקה של הדמוקרטיה בכלל, לעומת העבר שהושתת על דמוקרטיה ישירה. עיבוי הייצוגיות והפורמליזציה מפחיתים כיום את ההזדמנות של חברי הקיבוץ להשפיע על נושאים הנוגעים לחייו. דוגמה לכך הם ממצאיהם של פלגי ושריר (2000) אשר חקרו עמדות כלפי שינויים בתחום הדמוקרטיה הקיבוצית. הם מצביעים על כך שמאז 1990 גדל אחוז התומכים בהעברת סמכות האספה למועצה מייצגת, מה שמסמל מעבר מדמוקרטיה ישירה לדמוקרטיה עקיפה. מעניין שלמרות המעבר לייצוגיות, כאשר מדובר בשינויים מהותיים לא מוותרים על הדמוקרטיה הישירה. כך, לגבי השיתוף בקבלת החלטות, נמצא כי כשני שלישים מהמרוואיינים סבורים שהחברים שותפו בתהליכי למידה לפני קבלת ההחלטות על שינויים משמעותיים של אורחות החיים בקיבוץ.

שינוי נוסף הוא במבנה הניהולי של הקיבוץ, הניכר בשינויים באופייה של האליטה שהפכה להיות כלכלית יותר באופייה, ומורכבת מיותר טכנוקרטים²³ (טופל, 2000).

²² בעבר, אורגן הקיבוץ כך שיישם את ערך השוויון בו כל אחד מקבל לפי צרכיו. מבנה זה גם ניזון מהתרומה הייחודית של כל חבר אשר תורם לו כפי יכולתו, וכך נוצרה מערכת המיישמת את העיקרון לפיו כל אחד נותן כפי יכולתו ומקבל לפי צרכיו. המבנה גם ביטא את עקרון השותפות בו מתקבלות בהסכמה החלטות שעניינם הוא החיים המשותפים.

²³ טכנוקרטי: "מומחה מקצועי בעל השכלה גבוהה, הממלא תפקיד בארגון ותיאום של מערכות מורכבות, המאפשר לו השפעה מכרעת על קביעת החלטות בעניינים ציבוריים." (טופל, 2000: ii)

מכשלות המבנה הדמוקרטי בקיבוץ : מחקרים רבים בדקו את ארגון הקיבוץ וניהולו, בחנו את משמעות הדמוקרטיה הישירה ויישומה, את הריבוד, יחסי העוצמה וההנהגה, וחלקם אף בחנו את השפעת השינויים על מרכיבים אלה. (לדוגמה, בן-רפאל, 1986; דה-מלאך, 1995; טלמון-גרבר, תש"ל; כהן ורוזנר, 1983; כהן ורוזנר, 1988; לניר, 1990; עם-עד, 1981; פויון, 1996; פויון, 1997; פויון, 2002; צ'יז'יק, 1989; רוזוליו, 1999). מממצאי המחקרים ומהעיתונות הקיבוצית²⁴, ניתן ללמוד כי לאורך כל שנות קיום הקיבוצים, בצד התמיכה ברעיון האוטופי להגשמת חברה שיתופית ושוויונית, יש שערערו עליו וטענו כי קיימות בו מכשלות פנימיות.

בראשיתו, אופיין הקיבוץ ב"דמוקרטיה ספונטנית". בדגם זה לא היה מבנה ארגוני פורמאלי, כיוון שהחברים סברו שהקבוצה כולה יכולה לנהל את ענייניה. ההחלטות נתקבלו לפי רוח הדברים שנאמרו, מתוך ניסיון להגיע להסכמות (פויון, 2002). בפועל, למרות שהקיבוץ זוהה כמקום דמוקרטי ביותר, עדויות מימיו הראשונים מלמדות כי מאז ומתמיד התגלו בקיעים בשיטה הדמוקרטית. למשל, לא כל החברים השתתפו במידה שווה בדיונים ובהצבעות, חברים מרכזיים השפיעו יותר בעוד אחרים לא, תהליכי העברת מידע והבנת משמעותו של מידע היו נחלתם של חלק מהחברים בעוד אחרים לא היו נגישים לכך (ארגמן, 1997).

המבנה הארגוני הדמוקרטי, שיסודותיו מבטאים דרכים לשליטת הציבור בחייו, למעשה עלולים לכלות את זכויותיו הבסיסיות של הפרט ואת סמכויותיו. בפועל, נוצר מבנה היררכי וביורוקראטי היוצר אצל חברים רבים תלות, אדישות, חוסר-אחריות וניכור. היווצרותה של שכבה מנהלת קבועה ברוב הקיבוצים, של קבוצות אינטרס, של תהליכי קבלת החלטות בלתי-פורמלים וייצוגיים ושל ציבור פסיבי, מצמצמות עקרונות יסוד כמו: חופש הבחירה, שוויון ערך האדם ושותפות בקבלת החלטות. נראה, כי הכלים בהם מנוהל המבנה הדמוקרטי נשחקו והעדרם של מרכיבים כמו: חזון, תרבות ארגונית דמוקרטית, טשטוש בהגדרת סמכויות, רוטציה החוסמת התמקצעות, כלים דמוקרטים המותאמים לנסיבות המשתנות, הותיר מבנה קהילתי ריבודי, המאופיין ביחסי עוצמות הסותרים את קיומה של השותפות. מצב זה, של יכולת השפעה נמוכה של החבר ותחושת תלות באליטה המנהלת, מתקשרים לשביעות רצון נמוכה בחיים בקיבוץ. פגיעה זו באוטונומיה של החבר משפיעה על הנטייה לעזוב את הקיבוץ.

בחלק מהמחקרים מתואר הטאבו הכרוך בנושא העוצמה בקיבוץ. הטאבו מתבטא בקושי לחשוף ולהודות בקיומם של מהלכים פוליטיים אינטרסנטיים של אנשים, קבוצות או משפחות מסוימות, וכן בקיומם של סמלים וטקסים להכחשת הניראות של תוצאות העוצמה, כמו: השתתפות בתורנויות לטשטוש הריבוד (פויון, 1996), הבאת החלטה לאספה למרות שהוכרעה ב"מיטבחון".

בנוסף, המחקרים מלמדים כי השינויים מעצימים את תלות חברי הקיבוץ בטכנוקרטים, דהיינו, בחברים החולשים על תפקידי הניהול הבכירים במערכות המרכזיות בקיבוץ (טופל, 2000). למרות שגדל מרחב ההשפעה של הפרט על ההחלטות היומיומיות בחייו (עקב ריבוי תהליכי ההפרטה), פחתה השפעתו על ההחלטות המשקיות המשמעותיות, אשר נותרו להכרעות הטכנוקרטים.

²⁴ העיתונות הקיבוצית: שבועוני 'הדף הירוק' ו'הקיבוץ'.

אמצעים לניהול הדמוקרטיה בקיבוץ : על מנת להבין את המבנה הארגוני התקף עדין ברוב הקיבוצים אציג מספר מנגנונים המופעלים בו. מרכיבים אלה מקבלים משמעות רק כחלק ממבנה שלם, המאורגן כך שישורת הלכה למעשה את התפתחות הקהילה ויעודד את הדמוקרטיה הישירה בה. במקביל, מיועד המבנה למנוע התבצרות בעמדות כוח, להפחית השתלטות אינטרסים פרטיים וחברה ריבודית מובחנת כמו זו הקיימת מעבר לגבולות הקהילה הקיבוצית.

מבנה זה נתמך בתרבות ארגונית שמאופיינת ברמות שונות של ערבות הדדית, קולקטיביות רעיונית²⁵, משימתיות, חברות ועוד. תרבות זו מתבטאת למשל, בסוג הקשרים ועוצמתם בין החברים, מידת מעורבות החברים בחיים הציבוריים ובערכים מרכזיים.

עקב השונות הקיימת כיום בין הקיבוצים, לא ניתן לתאר באופן חד משמעי את האמצעים הדמוקרטיים בהם, אלא להצביע על מאפייניהם הכלליים תוך התייחסות למרכיבים שבהם. אמצעים אלה נסמכים על השתתפות ישירה ועל מעורבות של חברי הקיבוץ בחיים הציבוריים ולכן הכיוונים עליהם מצביעה סקירה זו, של הפחתת ההשתתפות ועליית הניכור והפסיביות, משפיעים על התרופפות היכולת לקיים את היסודות הדמוקרטיים הבאים²⁶:

אספה : ה'אספה הכללית' או 'אספת החברים' היא המוסד הציבורי העליון (ארגמן, 1997; יקיר, 1980; כהן ורוזנר, 1983). באספה נידונות ומוחלטות ההחלטות העקרוניות בחיי הקיבוץ כמו אורחות חיים, החלטות כלכליות משמעותיות (כמו השקעה כלכלית משמעותית, אישור תוכנית כלכלית שנתית), המלצה/ בחירה של בעלי תפקידים, בקרה על החלטות, אישור קבלת חברים חדשים, קביעת נהלים ושינויים. רשאי להשתתף באספה כל חבר בהשפעה, ברור, ערעור, נקיטת עמדה והצבעה.

למרות שבקיבוצים רבים האספה היא עדיין המוסד העליון, לרוב אין היא משמשת עוד כמקור סמכותי וכולל. מיעוט הפוקדים אותה, תדירותה הנמוכה וגיבוש מבנים ארגוניים סמכותיים נוספים הפחיתו את מקור עוצמתה. למעשה, הביקורת על מוסד האספה, האכזבה ממספר המשתתפים בה ומהדרך בה מתנהלים הדיונים ומתקבלות ההחלטות, ניכרת לאורך כל שנות קיומו של הקיבוץ. יחד עם זאת, האספה נחקרה ונלמדה ויוחסו לה חשיבות וכבוד כמקום המבטא את שיאו של תהליך הדמוקרטי, הדוגל בדיאלוג ישיר ושוויוני. מוסד האספה הוא שייחד את המבנה הארגוני של הקיבוץ ואת דרך קבלת ההחלטות בו, אך כפי שכותב רוזוליו (34: 1999) : "עד למשבר הכלכלי של שנות השמונים, שמרה האספה הכללית באופן פורמלי על סמכותה העליונה והכוללת. סמכות זו הולכת ונעלמת עתה גם באופן פורמלי". בן-רפאל (1996) מסביר את מיעוט המשתתפים באספה, בין השאר, לאור תהליכי האינדיווידואליזציה. אלה משפיעים על הפחתת העניין של הפרט בדיונים בהם נידונים ענייני הקולקטיב.

האספה מושתתת על היכולת לקיים רב-שיח, אך באווירה תחרותית ואינטרסנטית קשה לקיימו. במחקר שבדק את הרגשת החברים לגבי אופייה של ההשתתפות, נמצא כי האווירה בקיבוץ אינה מתאימה לקיום

²⁵ הקולקטיביות הרעיונית מושפעת מהרעיון המרכסיסטי שאימץ הקיבוץ המאוחד, לפיו על השותפות הקיבוצית לכלול את כל תחומי החיים, המקיפים את חיי האדם באופן טוטלי (לנדסהוט, 2000). עקרון זה מוכר בסלנג הקיבוצי בסיסמה "נעשה ונשמע" שמשמעותה ביצוע אוטומטי, ללא עוררין של החלטות המנהיגות.

²⁶ להרחבה בנושא זה ראה במילון מונחים וקיצורים בכרך ב' את המונחים : אספה, ועדה, מועצה, מזכירות.

דיאלוג ואינה מקדמת התחשבות, פשרות והסכמות. בהתאם, רוב החברים אינם מעריכים את מבנה הסמכות בקיבוצם כדמוקרטיה התדיינותית (דליברטיבית) (פוין, 2002).

בקיבוצים רבים פועלת מועצה ציבורית המחליפה תפקידים של האספה. המועצה מורכבת מנציגים וישיבותיה פתוחות לציבור הרחב. היא מנוהלת על ידי יושב-ראש ובה נידונים ומוכרעים באופן שוטף ענייני הקהילה.

מזכירות: הגוף הפועל תחת האספה לניהול אורחות החיים. היא המנהלת את חיי הקהילה היומיומיים ומהווה את הזרוע הביצועית והפיקוחית של ההחלטות הנידונות באספה והחלטות אחרות שהוחלט לא להביאן בפני האספה. המזכירות מנוהלת על ידי המזכיר או מנהל הקהילה. איוש המזכירות וגודלה אינו אחיד. קיימים קיבוצים המפצלים את המזכירות למזכירות חברתית ומזכירות כלכלית או גוף כלכלי מקביל אחר. בהתאם להגדרת תפקידה נקבע ההרכב הפנימי, אשר כולל בדרך כלל שילוב נציגותי ופונקציונאלי, דהיינו שילוב של נציגי ציבור ובעלי תפקידים, ביניהם: גזבר ומרכז המשק הממונה על עסקיו הפנימיים והחיצוניים של הקיבוץ, רכזי ועדות, או שהרכב המזכירות הוא פונקציונאלי בלבד. פוין (2002) מציין כי צרוף נציגי הציבור למזכירות ביחס מספרי נמוך, לא הקנה להם יכולת השפעה ממשית על ההחלטות. נוכחותם סימלה את ספיגת מנהיגי הקבוצות שמחוץ לאלטיה ומעמדם החברתי העניק לגיטימציה להחלטות שנתקבלו במזכירות.

ועדות: הועדות בקיבוץ מקיפות על פי רוב את תחומי החיים הקהילתיים. רובן מבוססות על השתתפות התנדבותית ולא דווקא מקצועית. לעיתים נמנה בהם גם בעל-תפקיד או בעל מקצוע מתחום עיסוקן. סמכויות ההחלטה של הועדות עשויות להיות רחבות עד מאוד מה שיוצר בהן תלות. בדרך כלל, ניתן לערער עליהן בפני גורמים כמו: המזכיר, המזכירות, האספה. דוגמאות לועדות הן: ועדת חברה, ועדת קליטה, ועדת תרבות, ועדת בריאות, ועדת תקציבים, ועדת מינויים. פעמים רבות גם מוקמים צוותי חשיבה וצוותי אד-הוק פעילים. צוותים אלה אינם מתמסדים, אלא מוקמים לצורכי ביצוע משימות ומפורקים בסיומן.

הצבעות: היכולת של כל חבר בקיבוץ להשתתף בהצבעות (ישירות או עקיפות) מבטאות את זכות הבחירה וההשפעה, שהינן זכויות יסודיות בחברות דמוקרטיות. הצבעות הן לרוב לשם בחירת בעלי תפקידים ולשם החלטות משמעותיות כלכליות וחברתיות, לרבות שינויים באורחות חיים. ככלל, תרבות ההחלטה בקיבוצים היא של הכרעת רוב באמצעות הצבעות, ולא של יצירת הסכמות. פוין (2002) מציין את ההצבעה בקלפי כדגם ההכרעה השכיח בקיבוצים רבים. להצבעה זו, שהינה בעלת אופי של משאל עם, השפעות מקטבות על חיי הקהילה. כיוון שאין בה אפשרות לדיאלוג ולפשרה, אלא היא מבטאת את ההכרעה בין האינטרסים השונים, יוצא כי הפונקציה המרכזית שלה היא אישור מדיניות המזכירות.

גם הנתונים הבאים על מאפייני ההצבעות באספות מלמדים על מכשוליה של שיטה זו. כהן ורוזנר (1983) מצאו כי ההימנעות מהצבעה באספה שכיחה במידות שונות בקרב כמחצית מהמרוואיינים. הסיבות לכך, לפי סדר השכיחות הן: קושי בהכרעה (61%), אי-בהירות של הנושא (32%), חוסר אכפתיות (31%) והימנעות מפגיעה בחברים אחרים (20%). נמצא גם כי חברים שתופסים את ההשפעה האישית שלהם על הנעשה בקיבוץ כמשמעותית נוטים יותר להשתתף בהצבעות.

רוטציה: חילופי תפקידים בין חברי הקיבוץ במילוי תפקידים ציבוריים חברתיים וכלכליים. על מנת שלא למרכז את הכוח בידי פרטים או קבוצה מובילה ובכך לעודד ריבודיות ואוליגרכיה, נהוגים תהליכי רוטציה אנכית בהם מוחלפים בעלי התפקידים. בפועל, ידוע שקיבוצים רבים נוטים לקיים רוטציה אופקית (בן-רפאל, 1986; ציזיק, 1989) המאופיינת בסבב פנימי בתפקידי הניהול בין אותם החברים. כיום, מתרחבת המגמה לביטול חובת הרוטציה בתפקידי הניהול (קיים בכשליש מהקיבוצים) (גץ, 2000).

מרכיב משמעותי ארגוני נוסף הינו **הנהגת הקיבוץ**. במשך שנים היתה קיימת בקיבוצים הנהגה כריזמטית של עלית מייסדת. היתה זו הנהגה בעלת חזון ואידיאולוגיה ברורה, שחברי הקיבוץ נהו אחריה. עם השנים התפתחה בקיבוצים הנהגה מפוצלת ובירוקרטית יותר. חבריה זוכים בעיקר לתגמולים חומריים ולתגמולי מידע והשפעה ופחות לתגמולי הערכה חברתית שאפיינו את הראשונים. הנהגה ממוסדת זו, נדרשה לאור התפתחות החברה והתגוונותה וכמענה על צרכי המשק המתפתח (בן-רפאל, 1986; רוזוליו, 1999). תחושת אובדן הדרך והעדר החזון הינם ביטוי למשבר המנהיגותי הפוקד את הקיבוצים. בנוסף, לאורך כל השנים זוהתה בקיבוצים רבים הנהגה בלתי רשמית שחבריה מהווים 'מנהיגי דעת הקהל' (לפי הגדרתה הקלאסית של טלמון-גרבר, תש"ל). למרות שבדרך כלל אין אבחנה ברורה בין החברים שבהנהגה הפורמאלית לבלתי פורמלית, חברי הנהגה זו נוהגים להימנע מכיהון בתפקידים פורמאליים, ועם זאת רבה עוצמתם והשפעתם על תהליכי קבלת ההחלטות.

כאמור, כיום מטשטשות ומשתנות הפונקציות של האמצעים שתוארו. תהליכי השינוי מעצימים וחושפים את הקונפליקט הקיים בין **הניהול המשקי-כלכלי** לבין **ניהול אורחות חיי הקהילה**. בכך הם מבטאים את "המבוכה הרעיונית" ואת המתח הכרוך בין **העקרונות הסוציאליסטיים** לבין **העקרונות הקפיטליסטיים** (לויתן ורוזנר, 2002). החרפת מתחים אלה מעמידה בספק את יעילות, נחיצות ויכולת ההישרדות של המבנה הדמוקרטי לחברה הקיבוצית המשתנה.

בנוסף, קיבוצים רבים מוצאים כי לא יעיל לנהל בכלים אחידים ומאוחדים את המבנה המשקי ואת המבנה החברתי. קיבוצים אלה יצרו מערכות ניהול שונות לשתי יחידות אלה, כמו מבנה המפריד לחלוטין בין הניהול המשקי לניהול הקהילתי, או היררכיה שונה של קבלת החלטות ובניית גופים שונים לניהול היחידות. דוגמאות לגופים כאלה הן: מזכירות/הנהלה כלכלית ומזכירות/הנהלה חברתית, מנהל קהילה, רכו משק, דירקטוריון כלכלי/ מועצת מנהלים.

אומנם, ניהול הקיבוץ הושפע כל השנים מיחסי עוצמות, אך נראה כי לא במינון המתהווה כיום. מראשיתה של החברה הקיבוצית התגלעו מאבקי כוחות, ריבוד חברתי, החלטות המתקבלות באופן לא פורמאלי, אוליגרכיה, מחזוריות בתפקידי העילית ומוביליות מועטה ואיטית בכניסה ויציאה מהעילית. יחד עם זה, המחויבות הקולקטיבית, הנכונות לנהל אורח חיים דמוקרטי והמידה הפחותה של פורמליזציה ובירוקרטיה, הגנו במשך השנים על הדמוקרטיה הישירה וחתרו להבניית אי-ריבוד (בן-רפאל, 1986; לויתן, 1992; עם-עד, 1981; פוין, 1996; ציזיק, 1989). אולם, השינויים הפנימיים והחיצוניים שהתרחשו בקיבוץ ובסביבתו השפיעו על מעבר לדפוס של דמוקרטיה ייצוגית ועיצבו את הקיבוץ כארגון מורכב ומפותח (complex organization) בעל היררכיה תפקודית, כוחנית וסמכותית אשר מאופיינת בתהליכי בירוקרטיזציה. ניתן לפרש את משמעותם של שינויים אלה כהסכמת הציבור לצמצום השתתפותו בתהליכי קבלת ההחלטות בקהילתו (פוין, 2002; רוזוליו, 1999).

המגמות שתוארו לעיל, הנותנות תוקף להתמחות ולהתמקצעות, אינן עולות בקנה אחד עם המבנה הארגוני הדמוקרטי הדוגל בביזור סמכויות ובקבלת החלטות ציבוריות, הניזונות ממכלול שיקולים, לאו דווקא מקצועיים. במיוחד מתפתחת יכולתה של הקהילה הקיבוצית להטמיע מרכיבים ארגוניים נוספים ותרבות ארגונית עסקית מקצוענית. כך למשל משולבים גורמים כמו: דירקטוריון, מנהלות, ניהול שכיר (חיצוני), ביקורת פנים, שותפות עסקית עם גורמים חיצוניים, ניהול עסקי של מרכזי-רווח²⁷ או הפיכתם לתאגידים, הנפקת מניות בבורסה, התרבות ועדות העוסקות בנושאי יזמויות ונדל"ן (גץ, 2000). חלק מהשינויים כרוכים בשינוי המבנה הארגוני, הסדרת יחסי משק וקהילה, שינויי תקנון ועוד.

לאור התנהלות ברוח זו, גם משתנה התפיסה של היחס בין חברי הקיבוץ לעסקיהם, והם נתפסים כבעלי המניות' המחליטים בסוגיות מכרעות בניהול המשקי. פוין (1996) מציין כי מונח זה מדגיש את הסתירה הקיימת בין הציפיות לניהול עצמי, לבין המציאות של ריכוזיות וניהול סמכותי כלפי "בעלי העסק" שהם גם ה"פועלים". כך, חברי הקיבוץ בו-זמנית כפופים לאותה ההנהלה בה הם לכאורה שולטים. במקביל לתהליכי ההתמקצעות, השתנו גם המאפיינים של הציבור הקיבוצי. למשל, חיזוק היחידה המשפחתית, הרחבת הקשרים עם החברה החיצונית (בתחומי תעסוקה, פנאי, השכלה ועוד), הגדלת הפערים הכלכליים בין החברים, פיחות המעורבות הקהילתית וגישה יותר תועלתנית.

מסבירים זאת ממצאיהם של אדום ולין (אדום, 1992) המצביעים על מגמת ה**רחבת "הפריפריה החברתית"**. מחקרים מלמד שחלה התרופפות ברמת המעורבות של חלק ניכר מהחברים בחלק גדול מתחומי החיים בקיבוץ ורובם משתתפים רק בחלק מתחומי החיים בו, דהיינו, נמצאים בפריפריה. מגמה זו של פסיביות, משמעותה "שרמת ההזדהות של החברים עם ערכי הקיבוץ ועקרונותיו ירדה וכן ירדה רמת השתתפותם ותרומתם בחוגים השונים של חיי הקיבוץ על ידי מילוי תפקידים ציבוריים והשתתפות במוסדות המקבלים החלטות, כמו אספת קיבוץ ומוסדות המוציאים לפועל החלטות כמו ועדות". (שם: 140).

על מגמת המרחק והניכור בין החבר והקיבוץ מעידה בשנים האחרונות תופעת התביעות המשפטיות. הולכת וגוברת הגישה לפתרון סכסוכים פנימיים, שנפתרו עד כה ביחצר הפנימית של הקיבוץ, באמצעות שימוש במערכת החוק הלאומית, כצד שלישי חיצוני מכריע. חשוב בהקשר זה לציין כי נעשים ניסיונות לפתירת חלק

²⁷ מרכז רווח/ מרכז אחריות: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

מהסכסוכים באמצעות פישור וגיזור, בהם הפתרון לבעיה נותר בידי הצדדים, המסתייעים בצד שלישי שאינו בר-הכרעה. סוגיות משפטיות בהקשר הקיבוצי שלא נידונו עד כה בבתי המשפט כמו: זכויות דיור, יחסי עובד-מעביד, הורשה, מוכרעות כעת על ידי גורמים פורמליים חיצוניים. באופן זה נוצרים תקדימים על ידי תביעות של יחידים את קיבוצם. מגמה זו מתוארת לאורך כל שנות המחקר הקיבוצי, המעיד בהדרגתיות על התגברות המגמות האינדיווידואליסטיות החותרות למימוש עצמי, הגברת חופש הבחירה והפרטיות, לעומת הפחתת הזיקה לקולקטיב והמחויבות אליו. (למשל: בן-רפאל, 1986; בן-רפאל, 1996; טלמון-גרבר, תש"ל; לויתן, 1992; רביד, 1999; רגב, 1996).

1.4. השפעת המעבר מגישות קולקטיביסטיות לגישות אינדיווידואליסטיות על התהליכים

השיתופיים

המתח בין מגמות אינדיווידואליסטיות וקולקטיביסטיות, בין מטרות הפרט וצרכיו למטרות הקולקטיב ומשימותיו ניכר בקיבוץ במשך כל שנותיו. במהלך התפתחותם של הקיבוצים מתגלות מגמות אינדיווידואליסטיות שהוכחו והושקו בעבר, ובהדרגה התחזקו וקיבלו לגיטימציה חברתית. במקביל חלה ירידה בנטייה הקולקטיביסטית להירתם למען הכלל, ולהעדיף את צרכיו על פני צרכי הפרט והמשפחה. מגמות אלו מבטאות מגמות עולמיות רחבות וכוללניות יותר של התגברות האינדיווידואליזם, אשר נתפס כגורל ולא כנתון לבחירה. התפתחויות אלה מצביעות על כך שיש להכיר בתהליכי האינדיווידואליזם והשלכותיהם, ולמצוא דרכים להכלתם ולמיסודם בחברה (Bauman, 2001; Beck et al, 2002). כיוון שממצאי המחקר מעידים על מרכזיותן של גישות אלו להבנת השותפות הקהילתית ומוצג במסקנותיו מודל המתייחס לכך, אציג את מאפייניהן המרכזיים, המבדילים והמשותפים.

האינדיווידואליזם והקולקטיביזם הינם מושגים אוניברסאליים, אך האבחנה ביניהם הינה תלויה תרבות ומצב (Van Uchelen, 2000). דהיינו, משמעותם מושפעת מההקשר של המקום, התקופה ומאפיינים מצביים חברתיים ופיזיים של הסביבה.

את האינדיווידואליזם והקולקטיביזם ניתן לאפיין בדרכים שונות, כגישות, שיטות, תפישות-עולם, אידיאולוגיות או פרדיגמות. טריאנדיס (Triandis, 1995) מגדירן כ"תסמונות תרבותיות" המאופיינות באמונות, נורמות, תפקידים וערכים משותפים, המאורגנות סביב נושא מרכזי. תסמונות אלה יכולות להימצא באזורים גיאוגרפיים מסוימים במהלך תקופות זמן שונות. בעקבותיו, אתייחס לאינדיווידואליזם וקולקטיביזם כתרבויות, על מנת לחדד את השפעתן על טווח רחב של צרכים, ערכים, מאפייני אישיות, אמונות, התנהגויות ויחסי גומלין בחברות שונות. ההתייחסות כאל תרבות גם מבטאת את ההבנה השונה של קשרי הגומלין בין היחיד לסביבתו החברתית ואת השפעה על ההתנהגויות הנגזרות כתוצאה מכך (Hofstede, 2001).

אאפיין בקווים כללים כל תרבות, תוך אזהרה כי אנו עוסקים בהכללה הדורשת ברור ואבחון נוסף בכל קהילה (Hofstede, 2001; Koerner & Fujiwara, 2000; Schwartz, 1990; Triandis, 1995).

תרבות אינדיווידואליסטית

תרבות אינדיווידואליסטית נוטה לפתח אנשים עצמאיים, חופשיים, יצירתיים והישגיים, שהגדרתם העצמית היא בלתי-תלויה וייחודית. תרבות זו מאופיינת במורכבות ובהטרוגניות בכל תחומי החיים ובמגוון קבוצות חברתיות. היחסים החברתיים בה מאופיינים בפורמליזם, ערבות נמוכה בין חבריה, מתירנות, ביטויי רגשות מועטים ואף בדידות. מערכת היחסים בין הפרטים היא לרוב חוזית - רשמית, ברורה וחד-משמעית, אם כי קיימים בה פחות כללים מפורשים מהתרבות הקולקטיביסטית.

האינדיווידואליזם מדגיש את חירותו, ייחודו והתפתחותו של האינדיווידואל. האדם נתפס כמרכז החברה אשר נועדה לשרת את צרכיו (idiocentric). הוא מאופיין בנטייה לאגוצנטריות והמניע המרכזי להתנהגותו הוא האינטרס העצמי. הפרט נתפס לא פעם כנהנתני, מחפש נוחות והכרה חברתית. האינדיווידואליסטים מאופיינים בניחוח רציונאלי של היתרונות והחסרונות בקיום קשרים ביניהם, כאשר המטרות הפרטיות קודמות לכל. ההתנהגות החברתית מונעת ממוקד בגישות, צרכים אישיים וזכויות.

ערכים אוניברסאליים מרכזיים בגישה זו הם למשל הדוניזם, הישגיות והכוונה-עצמית, והיא לרוב מזוהה עם מודרניזם וטכנולוגיה.

בתרבויות אינדיווידואליסטיות נוטים לפתור קונפליקטים באמצעים ישירים, יחידאיים ואף מאיימים, כאשר מטרות הפרט הן במוקד הקונפליקט.

תרבות קולקטיביסטית

תרבות קולקטיביסטית נוטה להתאפיין בסולידריות, הדדיות ואחוה, וגם בקונפורמיות, תלותיות וצייתנות בין חבריהן. היא נוטה לסגירות, נוקשות ומסורתיות, ובדרך כלל היא תשקף הומוגניות ופשטות. בין חבריה רווחת לרוב תחושת לכידות ואחדות ויש עידוד לביטוי רגשות, להשקעה במערכות יחסים ולתמיכה חברתית. ההתנהגות החברתית ממוקדת בנורמות ובמחויבויות ומתבטאת ביחסי אמנה (ברית שאינה חוזית).

חברה קולקטיביסטית מאופיינת לרוב בשיתופי פעולה וחופש אישי מוגבל של חבריה. קיימת בה מערכת פיקוח חברתי שפעמים רבות אינה פורמאלית ומוצהרת, אלא מוטמעת בקודים פנימיים. כיוון שיש התאמה גבוהה בין זהות הפרט לזהות הקבוצה, סטייה של הפרט נתפסת בדרך כלל כבעיה של הקבוצה, ועל כן גם תזכה לתגובתה.

גישה זו מאמינה שהקולקטיב הוא מרכז ההווה. בניגוד לתרבות האינדיווידואליסטית, כאן האדם הוא המשרת את צרכי החברה והוא נתפס בראש ובראשונה כחלק אינטגרלי ממשפחה ומקבוצה לחוקיה הוא כפוף. מכאן, מטרות הקבוצה קודמות למטרות הפרט, לעיתים הן חופפות ולעיתים מתקיימים ביניהן קשרי גומלין, גם כאשר הם אינם נוחים ומתגמלים. התרבות הקולקטיביסטית מאופיינת באנשים עם נטייה לכללצנטריזם (allcentric), שהיא הדרך בה הערכים הקולקטיביסטים מתבטאים ברמת היחיד. לפיה, הנטייה היא להתרכז במחשבות וברגשות של הזולת, מתוך סובלנות וכבוד לערכיו ולהתנהגותו. ערכים אוניברסאליים מרכזיים בגישה זו הם: פרו-חברתיות, קונפורמיות מגבילה, בטחון ומסורת.

בתרבויות קולקטיביסטיות נוטים לפתור קונפליקטים באמצעים עקיפים המשמרים את הכבוד העצמי של הפרט, ופועלים באופן הדדי וקבוצתי לפתרון הקונפליקט, כאשר במרכז נמצאים צרכי הקבוצה.

תרבויות סותרות או משתלבות?

בניגוד לגישה המסורתית המתייחסת לתרבויות אלה כהפוכות ומוציאות זו את זו (Hofstede, 2001; Van Uchelen, 2000), גוברת הנטייה להתייחס למאפיינים משותפים שלהן וליכולתן להשתלב זו בזו. כיום, מסתמנת ביקורת על האבחנה הדיכוטומית המסורתית, כמטשטשת את ההכרה בסוגים שונים של אינדיווידואליזם וקולקטיביזם ומובילה להתעלמות מערכים שמשותפים את שתי הגישות. המודעות לשילוב האפשרי בין התרבויות, גם מחדדת את ההבנה שלא כל הערכים וההתנהגויות המאפיינים גישה זו או אחרת חייבים להתבטא בה, וכי יתכנו שילובים שונים, הנתפסים אף כמנוגדים, בתוך תת-קבוצות המהוות חלק מקולקטיב רחב יותר.

במשך השנים הובילו המחקרים בתחום זה לגישות תיאורטיות המתבטאות בטיפולוגיות המבחינות בין סוגים שונים של אינדיווידואליזם וקולקטיביזם ובין שילובים שונים ביניהן. מוכרת ביותר היא הטיפולוגיה הרב-ממדית (Triandis, 1995) שהתפתחה מתוך תיאוריות שונות, מתחום האישיות עד תחום המדיניות, התומכות בשילובים בין אינדיווידואליזם וקולקטיביזם. התיאוריות מציגות ארבעה ממדים של יחסים חברתיים אנכיים או יחסים אופקיים (Fiske, 1992; Markus & Kitayama, 1991; Rokeach, 1973).

יחסים אופקיים: חברה המאופיינת על ידי יחסים אופקיים תגלה הדדיות, אחריות, הרמוניה, שיתוף פעולה, מעורבות ומבנה חברתי לא הירארכי. היא תבטא חתירה לחירות הפרט, לשוויון זכויות, לצדק חברתי ולהגינות.

יחסים אנכיים: חברה המאופיינת על ידי יחסים אנכיים תגלה הירארכיה, מעמדות חברתיים, שליטה, הישגיות, סמכותיות ונכנעות, תחרותיות ושונות בין חבריה.

לפי הטיפולוגיה, כל אדם, קבוצה או חברה עשויים להימצא במצבים שונים המאופיינים על ידי אינדיווידואליזם, קולקטיביזם, אופקיות ואנכיות. השילוב בין ארבעת מרכיבי המודל מוביל לארבעה מצבים היכולים לאפיין חברה אחת או ליצור טיפוס חברה שונים:

- **אינדיווידואליזם אופקי**, המאופיין בתפישה לפיה האנשים הם ייחודיים, עצמאיים, אינם חותרים למעמד גבוה, ומעוניינים בחברת אחרים.

- **קולקטיביזם אופקי**, המאופיין בתפישה שהאנשים מזהים את עצמם כחלק מקבוצה, ומקיימים ביניהם יחסי גומלין שיתופיים, שוויוניים, רב-כיווניים וחברתיים המאופיינים בתלות הדדית כלשהי.

- **אינדיווידואליזם אנכי**, המאופיין בתפישת האנשים כהישגיים, המעוניינים להיות עצמאיים, אוטונומיים, מופרדים זה מזה וחותרים למעמד גבוה.

- **קולקטיביזם אנכי**, המאופיין בתפישה שהאנשים הם צייתניים, מזהים את עצמם כחלק מקבוצה, אך מקיימים ביניהם יחסי גומלין של חוסר שוויון.

הממדים אותם מציעה התיאוריה מאפשרים להבין תרבויות ואנשים באופן מורכב ומציאותי, ומחקרים שנעשו לאורם אכן מחזקים אבחנה זו (Koerner & Fujiwara, 2000; Triandis et al, 1998). טיפולוגיה זו רלוונטית ביותר גם לבחינת הקיבוץ אשר במשך כל השנים שילב בין תרבויות אלו, ובשנים האחרונות מתמודד עם המתח ביניהן בתחומי חיים רבים. בנוסף, קיים קשר בין הטיפוסים אותם מציגה הטיפולוגיה לבין יחסי

שיתוף/יחסי שליטה. הטיפוסים המופקים מהתיאוריות המשלבות בין התרבויות האינדיווידואליסטיות והקולקטיביסטיות מושפעים מממדים של יחסים חברתיים אנכיים ואופקיים, כאשר יחסים אופקיים נוטים לקדם חברה שיתופית יותר מאשר יחסים אנכיים, שכן הם מושתתים על אחריותו של כל אדם להשפיע ולתרום לחברה בה הוא חי.

מכאן, טיפוסים אלה יוצרים ביטויים שונים של התנהגות השתתפותית. זו יכולה להיות ממעורבות פעילה וגלויה ועד השתתפות מועטה ועקיפה, המאופיינת בפאסיביות. גילויי ההשתתפות מושפעים מהתרבות, אך הם גם תולדה של אישיות האדם, ההזדמנויות העומדות בפניו והסיטואציה הספציפית. לא לכל האנשים יש גישה שווה לתהליכי השתתפות, שהרי משתנים כמו מצב חברתי-כלכלי, מוצא ומיגדר משפיעים על ההתנהגות ההשתתפותית (אבירן, 1984, 2001; Hooghe). נוסף לכך, מנגנונים כמו נורמות, תהליכי חיברות, תפקידים חברתיים ומאפיינים ארגוניים משמרים את הדרתן של קבוצות שאינן זוכות להשתתפות שווה בזירה הציבורית.

המודל המסורתי של הקיבוץ הדגיש באופן מובהק אמונה בגישה קולקטיביסטית וביחסים אופקיים (Triandis, 1995). המשימתיות המשותפת היתה בעיקרה משימתיות לאומית, בה תפקד הקיבוץ כמכשיר יעיל ביותר (בהתיישבות, יחידות עילית, קליטת עלייה וכו'). יחד עם זה, מלכתחילה מקומו של החבר הפרטי וייחודו שב ועלה באספקטים שונים וניכרה נהייה אחר אמצעיפאציה אישית והרחבת הדגש על הזירה האישית (טלמון-גרבר, תש"ל; לנדסהוט, 2000²⁸; Cohen, 1982). לפי בן-רפאל (1996) הקיבוץ מעולם לא פסל את האינדיווידואליזם ואף שירת אותו. למעשה, החוויה הקולקטיבית נועדה לקדם את ההתפתחות של יכולת החבר היחיד ומילוי שאיפותיו. גם לויתן (1993) טוען כי הקיבוץ השתדל להגמיש את עצמו לצרכיו הנבדלים והייחודיים של היחיד, ובכך ניסה ליישם עקרון המאפיין קבוצות ראשוניות בחברה גדולה. לדעתו, הקיבוץ נבדל מצורות שיתופיות אחרות בכך שהפעיל את עקרון ההקצאה לפי צורך, לפיו, ההתייחסות לאדם אינה אוניברסאלית לפי מדד כללי ואחיד, אלא זו התייחסות אישית ומותאמת.

בשונה מדעות אלה, מצביעה רוב הספרות על נטייה לשחיקת ייחודו של החבר. כהתמודדות עם מצב זה, לאורך כל שנות הקיבוץ, מסתמנות מגמות אינדיווידואליסטיות, אשר בעבר הוכחשו והושתקו, ובאופן הדרגתי התעצמו וקבלו לגיטימציה חברתית. במקביל, הופחתה הנטייה הקולקטיביסטית להירתם למען כלל הקבוצה ולהעדיף את צרכיה על פני צרכי הפרט והמשפחה.

כיום, במרכז השיח הציבורי הקיבוצי עומדות ההתעצמות של האינדיווידואליזם והיחלשות הקולקטיביזם. גם אם המושגים אינם מוזכרים בשם, הדיונים בשינוי אורחות חיים ותוצאות השינוי מבטאים אותם.

²⁸ לנדסהוט בשנת 1944 כותב: "כל תביעה מוגברת מצד הקולקטיביות לגבי היחיד מחריפה ומחדדת מאלה את הניגוד שמקורו מבחינה עקרונית בחוויה החברתית של האדם, בין חפץ החיים האישי של היחיד ובין ההכרח להטיל עליו הגבלות מטעם התביעות הכלליות של החברה." (שם: 54).

חדירת האינדיווידואליזם לקיבוץ : את המגמות האינדיווידואליסטיות שהחלו להשפיע על הלכות החיים בקיבוץ מבטא שפרן (1998), מזכיר קיבוץ, שמתאר בספרו את תהליך השינוי שהנהיג בקיבוץ. בגילוי דעת שפרסם²⁹ הוא מצביע על התרופפות הקולקטיביזם וחדירת האינדיווידואליזם :

"האינדיווידואליזם הוא אכן הגילוי של חברת השפע המערבית ואנחנו בתוכה. לא יפלא איפה שהרבה מהקונפליקטים המשמעותיים ביותר בין הפרט לחברה הקיבוצית מתרחשים על רקע זה... מהו אם כן הכוח המונע מן האדם להכניס את ירושתו שקיבל מאביו לקיבוץ אשר מעניק לו כל זה? מה מפריע לו לוותר על נסיעה לחו"ל לטובת זולתו שעוד לא היה שם? מה גורם לעצמו לדאוג לג'וב במפעלים, לרכב צמוד, או לשליחות מעניינת בחו"ל? נראה לי שהדבר המונע ממנו כל אלה היא ההכרה "שהוא – עצמו הינו הדבר החשוב ביותר לעצמו", (הדגשה מקורית) השנים שהוא חי הן הנכס החשוב ביותר בעולם – אם תרצו, הכרה ב"אינדיווידואליזם מעל הכל"... נראה לי שאם לא נעשה שינוי מתוכנן כזה (הערת א"ש: להגדיל את חופש הבחירה והאחריות של הפרט על רכשו) – יביא האדם שינויים סטייכים, שינויים שהזמן והאינדיווידואליזם האנושי מביאם אל הקיבוץ בעל כורחו, והם גורמים לו להיות ישות הסותרת את מהותו ועקרונותיה, משום שהוא נלחם את אותה מלחמת מאסף בטבע האנושי, מבלי לנסות לבדוק ולהתאים במשהו גם את תפיסות היסוד לטבע אנושי זה." (שם: 21-25).

לדעתו, אם כן, השינוי לכיוון המגמות האינדיווידואליסטיות הינו כורח המציאות בה נתון הקיבוץ.

אדגים מעבר הדרגתי זה בשני נושאים: הרכוש הפרטי והחינוך. סוגיית הרכוש הפרטי מהווה עדות לחיפוש מתמיד אחר האוטונומיה האישית. גם כאשר מסר החלוץ לקבוצה את כל מטלטליו, היו שהעדיפו לשמור לעצמם חפצים אישיים, חלקם מפאת סמליותם האישית ומשמעותם הרגשית של החפצים וחלקם מפאת הקלתם על איכות החיים. באופן הדרגתי התרחבה שליטת הפרט על הרכוש, שניכרת בתהליכי ההפרטות המאפיינים כיום, במידה זו או אחרת את כל הקיבוצים, למעט בודדים. תהליכי ההפרטה פורטים את הרכוש הכללי לכל פרט ומשפחה בהתאם לזכויותיו (כמו: ותק³⁰, צרכים מיוחדים וגודל משפחה). באופן זה, קובע כל אחד את סדר העדיפויות האישית שלו ונושא באחריות התכנון והבקרה על הוצאותיו. תהליכי הבעלות על הרכוש מתרחבים בתקופה זו גם לתחום מתן זכויות קנין ושיוך נכסים המתבטאים בעיקר בשיוך **הדיור ובנכסים הקהילתיים המשותפים** (נדל"ן, אמצעי יצור), מתן זכויות פנסיה, קרנות הורשה, סיוע לבני קיבוץ³¹ וכו'.

דוגמה נוספת למעבר זה בין הגישה הקולקטיביסטית לאינדיווידואליסטית מתבטא גם בתחום **החינוך**. בעבר חונכו ילדי הקיבוץ באופן משותף, לאור מודלים חינוכיים שייצגו גישות שונות לעולם הילד-המשפחה והקיבוץ. הם התגוררו כל ימות השבוע והחגים בבתי הילדים וחוו את קבוצת השווים (ילדי הכיתה) כקבוצה ראשונית משמעותית ביותר (עם-עד, 1981). מטרת החינוך המשותף היתה לעצב דור בנים שיקבל את חיי הקהילה כצורת חיים טבעית (בן-רפאל, 1996). תקצוב המערכת החינוכית הענפה נעשה במלואו על ידי הקיבוץ והיה בסדר עדיפות ראשון במעלה. סיבות לחינוך קולקטיבי זה היו למשל: רצון ההורים להתפנות להיות חלק מכוח המשימה, צרכי הגנה על הילדים בסביבה עוינת, אילוצים תקציביים והצדקות תיאורטיות

²⁹ פורסם בשנת 1983, ב"כיוונים". הכותב אינו מציין פרטים נוספים.

³⁰ ותק, שנת ותק: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

³¹ בן/בת קיבוץ: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

חינוכיות³². במהלך השנים, באופן הדרגתי, מועבר החינוך הקיבוצי לידי ההורים. כיום, בוטלה הלינה המשותפת בכל הקיבוצים ותהליכי ההפרטה מתיישמים גם במערכת החינוכית, למשל בתשלום ההורים על חוגים, אבחונים וטיפולים, שיעורי עזר, טיפול בבתי הילדים ובגנים. באופן זה התרחבה זכות הבחירה של ההורים וגברה שליטתם הישירה על חינוך ילדיהם, ואילו הקיבוץ הפחית באופן משמעותי את מעורבותו החינוכית. יש לציין כי גם התכנים החינוכיים השתנו בהתאם לתכנים המועברים גם מחוץ לקיבוץ. מודגשת יותר התפתחותו והתקדמותו האישית של הילד מאשר מעורבותו ואחריותו לסביבתו.

דוגמאות נוספות להשפעות האינדיווידואליזם מתבטאות בעוצמות שונות הן בהעברת אחריות **הפרטה** לחבר, הפחתת חישוקי התמיכה **בריאות ודיווחה**, הפרטת **התרבות** ועוד.

התהליכים ההדרגתיים שמתוארים כמעט לא היו על סדר היום הקיבוצי עד שלהי שנות השמונים. חברי קיבוץ אשר שאפו למצות את עצמם ולהגשים את שאיפותיהם, ללא השתעבדות לחברה, עזבו את הקיבוץ בלי לערער על עקרונותיו ואורחותיו. אולם מאז, חילחלה הגישה שיש לשנות את הרעיון הקיבוצי ולהתאימו לאידיאולוגיות החברתיות המרכזיות שמחוצה לו, תוך המשך מגורים בו. משתמע מכך, החלשת התלות ההדדית, השותפות והשוויון והגברת הליברליזם המותר מרחב של מימוש עצמי. מגמה זו הובילה את הקיבוץ להיטמע באופנות העולם המערבי, המאופיינות באינדיווידואליזם אגוצנטרי ולעיתים אף אנוכי קיצוני (אברהמי, 2002).

בן-רפאל (1996) מציין כי ההעדפה לעשות שינוי בקיבוץ באמצעות ניסוח מחודש של חיי הקהילה ולא לעזוב, מבטא את היותו חברה בת-קיימא. הוא מציין כי תהליכי האינדיווידואליזציה השפיעו על הגדלת הריבוד. פערי הריבוד שנפערו החלישו את הזיקה הסולידארית בין החברים וחיזקו את חשיבות הרשתות המצומצמות של ידידים ומשפחה. עשור קודם לכן ציין בן-רפאל (1986) כי הקיבוץ נתון ב"עידן האלטרנטיבות הפתוחות", תקופה בה חברי הקיבוץ מעוניינים בו-זמנית, בתהליך של בחירה חופשית, לממש את ערכי הקיבוץ יחד עם האפשרויות הגלומות מעבר לחצר הקיבוץ. מצב זה יוצר מאבקים שתוצאתם היא דה-קולקטיביזציה, שמשמעותה הוא שינוי מהותי במימוש חיי הקיבוץ:

"... יותר מכל קיימים מאבקים על היקף החובות לקולקטיב ועל הזכויות שהן מעניקות על "פירות" השותפות. מאבקים אלה מולידים מודל של קהילה שבו המבנים הקולקטיבים מתפרשים עם הסדרים הנותנים ביטוי לתפיסות אינדיווידואליסטיות. התפתחות זו פירושה לא אחר מאשר "דה-קולקטיביזציה", מעבר לפעילות הכלכלית והשירותית. יש בתהליך זה שינוי מהותי במושג קיבוץ, מושג האמור לבטא שותפות שוויונית רב-צדדית שאינה מצמצמת להיבטים כלכליים ואינסטרומנטליים." (שם: 152-153).

כיום, צופה בן-רפאל (Ben-Rafael, 2001) לאור השוואה בין הקיבוץ לחברות שיתופיות אחרות (קומונה וקואופרציה), כי לאור תהליכי הגלובליזציה, יגבר המתח בין הפרט לקולקטיב. לדעתו, תמשך מגמת החלשות הקהילה והנאיביות האוטופית הקולקטיביסטית תשקע לאור ההתפתחויות העתידיות.

³² הצדקות תיאורטיות חינוכיות כדוגמת: 'מדינת הילדים' של יאנוש קורצ'אק; 'עדת ילדים חופשית' של תנועת ה Wandervogel הגרמנית.

שילוב בין אינדיווידואליזם וקולקטיביזם בקיבוצים: לכאורה, נראות שתי הגישות הנידונות כאן, האינדיווידואליזם והקולקטיביזם, הפוכות זו לזו. בפועל, יכולים מאפיינים של שתי הגישות **להתקיים בכפיפה אחת**, ולבטא בוואריאציות יצירתיות את שיווי המשקל ביניהן. בהתאם לתמורות הזמן ולאופייה של החברה, מאפייניו של היחיד ויחסי הגומלין ביניהם, יכולים להתקיים מגוון טיפוסי קהילות וטיפוסי יחידים. לפי בן-רפאל (1996) תמיד התקיים הקיבוץ בתוך המתח בין שתי גישות אלה. למרות שעקרון השוויון-השיתופי קרא תיגר על האינדיווידואליזם, נמצא הקיבוץ במשך שנים רבות בתהליך בו פוחתת סמכות הקולקטיב על הפרט. במחקר שנערך לאחרונה³³ (לויטן ורוזנר, 2002) על שינוי ערכים של חברי קיבוץ, מצאו החוקרים תמיכה בערכים שהם ביטוי משולב לערכים קולקטיביסטים ולערכים אינדיווידואליסטים ושניהם בביטוי שוויוני. שילוב זה נמצא בעיקר אצל חברים המאמצים ערכים אינדיווידואליסטים פוסט-מטריאליסטיים, כלומר, ערכים המבטאים שאיפות למימוש עצמי. לממצא זה מתווסף גם הנתון כי חלה עליה רבה במידת אימוץ ערכים אינדיווידואליסטים מטריאליסטים, כלומר, ערכים המבטאים שאיפות לרמת חיים גבוהה. החברים המאופיינים בערכים אלה נוטים פחות לשלב, אם בכלל ערכים קולקטיביסטיים. בהקשר זה, מבחין בן-רפאל (1986) בין מושג **"המימוש העצמי"** האופייני בעידן זה והמוזכר לעיל, לבין המושג המסורתי: **"הגשמה עצמית"**. בעוד שה"הגשמה העצמית" התייחסה לכך שהאדם הוא יצור חברתי, הבורח לעזוב את החברה האינדיווידואליסטית ולהצטרף לקולקטיב השיתופי, מבטא המושג "מימוש עצמי" אינדיווידואליזם טהור שמשמעו כי יש באדם ייחוד הראוי למימוש, גם בעת שאפשרויות המימוש אינן עולות בקנה אחד עם צרכי של הקולקטיב.

מעניינים בהקשר זה ממצאיהם של פלגי ושריר (2000), אשר בחנו עמדות כלפי ערכים והסדרים בקיבוץ. ממצאיהם מעידים כי מרבית המרואיינים מייחסים חשיבות רבה לערכים בעלי אוריינטציה קולקטיביסטית: ערבות הדדית ובעלות משותפת על אמצעי הייצור. לאחר מכן, מופיעות תפישות אינדיווידואליסטיות יותר, שהן שהחבר אחראי לפרנסתו ושיוך נכסים. מגמה זו מתחזקת גם בממצאים לגבי הדברים שעלולים להזיק לקיבוץ. שתי הגישות הקיצוניות, האחת אינדיווידואליסטית: מתן שכר דיפרנציאלי, והאחרת קולקטיביסטית באופיה: "מכל אחד לפי יכולתו ולכל אחד לפי צרכיו" סומנו על ידי כמחצית מהמרואיינים. כלומר, נראה כי נעשה ניסיון להתנער מגישות כה קיצוניות ולמצוא את השילוב בין צרכי הפרט לצרכי הכלל.

במציאות הקיבוצית כיום, מסתמנת דמות של 'אינדיווידואליסט פסיכולוגי' (Waterman, 1984) בתוך אברהמי, (2002א). זהו אדם שהמימוש העצמי שלו, המתבטא בהתנהגות לפי צו מוסרי פנימי, מתגשם בהרמוניה עם צרכיה של חברה המקיימת שילוב והדדיות.

"זהו אינדיווידואליסט לא אגואיסטי והוא אינו נרקסיסט הדוניסטי. משמע, אינדיווידואליזם מעצם הגדרתו אינו מחייב

התנכרות לחברה ולצרכיה, נהפוך הוא: עיתים החברה יכולה לצאת נשכרת מאינדיווידואליסטים מה'זן' של בעלי יוזמה

הרותמים את יוזמתם גם לקידום הטוב הכללי." (שם: 47).

³³ נתוני המחקר נאספו בשנת 2000.

טענה זו מתחזקת גם ממחקרה של אברהמי (1988) אשר איבחנה את טיפוס האינדיווידואליסט המשימתי, המאופיין בדחף משימתי וזיקה למטרות הקולקטיב. אברהמי חקרה בני קיבוץ היוצאים לשנת שרות³⁴ ומצאה כי רובם (כשני שליש מהם) משתייכים לטיפוס זה³⁵.

למעשה, הספרות מלמדת כי ניתן ליישב בין האידיאליזם הקולקטיבי לבין האינדיווידואליזם, כל עוד הוא אינו נוטה לאגוצנטריות, וכי בחברה הקיבוצית, ניתנים לכך פתרונות מסוגים שונים. פתרונות אלה, המשלבים בין שתי הגישות, הן מבחנה העתידי של הקהילה הקיבוצית. על הפתרונות לשלב בין כמיהת הפרט ליתר חופש ומרחב לעצב את חייו שלא בכפיפות מלאה לקולקטיב לבין הנהגת חברה המבטאת סולידריות בין חבריה. אברהמי (2002א) מציג את האינדיווידואליזם הקיצוני, האגואיסטי, כמאיים ואף מפרק את החברה הקיבוצית ההולכת ומתבטלת בתוך החברה הסובבת. כפתרון הוא מציע לפעול למיתון האינדיווידואליזם וטיפוח הקהילתיות לאור מכנים משותפים ומשימתיות³⁶.

שילוב אחר של מאפייני הגישות הללו ניתן למצוא בדילמה שמציג בן-רפאל (1996) מההיבט של יחסי הקיבוץ עם סביבותיו (בניגוד ליחסי פרט-קהילה שהוצג עד כה). הוא מציג את סוגיית האגואיזם-הקולקטיבי של החברה הקיבוצית אל מול דימויו האליטיסטי בחברה. בעוד הקיבוץ נתפס כחברה בעלת שאיפות אליטיסטיות, המאופיינת בהתגייסות חברתית לאומית, ניכרו בו גם מאפיינים של ניצול מעמדו לתועלתו. הפיתוי להשגת תמיכה באינטרסים קיבוציים (כגון דרישות בהקצאת מים וקרקע, בתחום האשראי הבנקאי) ערער לא פעם את מעמדו הייחודי בזירה הציבורית. כך, למרות מעמדם הקולקטיבי בחברה והתגייסותם למענה, ניכרו בו-זמנית מאפיינים אגואיסטים של דאגה עצמית וקידום דרישותיהם הייחודיות.

נראה כי הרחבת החופש האינדיווידואלי אכן מרופפת את הזיקה הקולקטיבית, אך לא מכלה אותה. הקולקטיביות הטוטליות שאפיינה את הקיבוץ היתה נכונה לחברה מגויסת ואידיאליסטית. כיום, צורות הקיבוץ החדשות ואף הקיבוצים שהשתנו אך במעט, תרים יותר מתמיד, לצורך הישרדותם, אחר שילוב בין מאפיינים אינדיווידואליסטים לקולקטיביסטים. למגמות ההתמקצעות העסקית, הניכור החברתי והמימוש העצמי, השפעה על יכולתו של הפרט לנווט את חייו והפחתה בעוצמתה של החברה לנכס לעצמה שליטה על חבריה. לפיכך, יש לבחון מחדש את משמעות השותפות בקהילה בתהליכי קבלת החלטות. המונחים 'שותפות' ו'קהילה' ו'שותפות קהילתית' בקבלת החלטות צריכים להיות מותאמים מחדש למציאות, שאם לא כן תימוג היכולת לממשם.

³⁴ שנת שרות: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

³⁵ הטיפוסים הנוספים שזוהו היו: טיפוס ה'קולקטיביסט משימתי', המאופיין בקונפורמיות וטיפוס 'אינדיווידואליסט אקספרסיבי' המאופיין באנוכיות נהנתית.

³⁶ טיוטת חזון הקהילה הקיבוצית שהוזכר בפרק זה מבטאת מגמה זו.

לסיכום, הספרות בנושא השינויים בקיבוצים מעידה כי תופעת השינויים תתקיים עוד שנים רבות וכי הולכת ומתרחבת השונות בין הקיבוצים. אי הוודאות בה מתחוללים השינויים מעלה את השאלה האם מדובר ב"לוויה" של הקיבוציות או ב"תחייה-מחודשת" ומתאמת למציאות שתשאיר את הקיבוץ רלוונטי לחבריו ולסביבתו?

השינויים בקיבוצים מתחוללים דואלית הן כתוצאה מהתרופפות המחויבות הקולקטיבית והן כפתרון להישרדות בסביבה פנימית וחיזונית המאופיינת בתמורות מהירות. קיבוצים רבים נאלצים להשתנות על מנת להתקיים בסביבה דומיננטית שאינה תומכת בהם עוד. אחרים מבצעים שינויים מתוך בחירה, או כשילוב בין השניים: לחצים פנימיים וחיזוניים להשתנות. מעטים ביותר הקיבוצים שממשיכים את אורחות חייהם בקיבוציות הקלאסית.

שינויים אלה והסיבות להם, מלמדת הסקירה, משפיעים על היכולת לקיים תהליכי שיתוף ושותפות. הן מגמות השינוי ותכניו (נושאי השינוי), והן הכלים הטכניים ליצירת השינוי (האמצעים להחדרת השינוי) מושפעים, בין השאר, משינוי האיזון בין החשיבות המיוחסת לקולקטיב לחשיבות המיוחסת לפרט, כאשר האחרון גובר. יחד עם זאת, נמצאים פתרונות לשיתוף בדרגות שונות הן מבחינת אורחות החיים והן מבחינת הובלת תהליכי השינוי.

הסקירה מלמדת על הצורך בהאצת תהליכי ההתאמה למציאות, תוך הודאה גם בכשלי השיטה הקיבוצית. על ההתאמה להיעשות ביעול הכלים הטכניים, (כמו: התאמת מבנה ארגוני, שיפור דרכי הדיאלוג, הבהרת סמכויות וייצובן) וביצירת חזון אותנטי. על החזון להתחקות אחר הערכים המאפיינים כיום את החברה הקיבוצית וסביבתה הקרובה, מתוך הנחה שהנהגת חזון מותאם תוכל לשזור תחתיה כקולקטיב את הפרטים.

המחקר המתואר בהמשך התמקד במאפייני תהליך השותפות המתבטאים בקהילה קיבוצית החווה תהליכי שינוי. לפיכך, הפרק הבא הינו סקירת ספרות בנושא היבטים תיאורטיים של שותפות בקהילה.

פרק 2. סקירת ספרות: היבטים תיאורטיים של שותפות בקהילה

פרק זה מציג את הספרות העיונית והמחקרית המרכזית בתחום השותפות והשותפות בקהילה. העניין המרכזי בסקירה זו הינו שותפות המתקיימת בין אליטה לציבור ברובד הקהילתי.

רבות נכתב על תהליכי שותפות, שיתוף והשתתפות במישור הפרטני של היחסים בין המטופל למטפל, עד למישור שבין קבוצות אזרחים למדינה, ולאחרונה אף על תהליכים גלובליים בין תנועות אזרחים למדיניות על-לאומית. עבודה זו אומנם מתרכזת בתחום יחסי השותפות בתוך הקהילה, אך בהחלט שואבת מידע ותובנות גם מהתנסויות בתחומים שונים וברמות אחרות, מהמיקרו עד המקרו, כדי לחדד ולחזק היבטים כוללניים של עשיית שותפות.

מירב החומר המוצג להלן שאוב מתחום העבודה הסוציאלית, אך כיוון שנושא השותפות בקהילה מתפתח בתחומי ידע נוספים ומאפייניו דומים ברובם, הסקירה מתייחסת גם לידע שהצטבר בתחומים כמו תכנון, ניהול וארגון, חינוך³⁷. חלק נוסף מהידע שאוב מהתייחסות למושגים קרובים בתוכנם כמו שיתוף, השתתפות ומעורבות.

למרות שלאורך כל הפרק יוכח כי הספרות מתייחסת ללא עוררין לשותפות כאל 'פרקטיקה טובה' (good practice), כדאי לזכור את **פרדוקס השותפות**: למרות ההסכמה הרחבה ששותפות היא הדרך הנכונה לפעול בה, המושג עדיין לא מוגדר היטב והשימוש בו מוגבל עד מאוד (ורנסקי ואלתרמן, 1994; Lupton & Nixon, 1999). כלומר, כיצד פרקטיקה כה יעילה אינה נפוצה וידועה? נראה לי כי ההתייחסויות השונות שיוצגו בפרק זה, לרבות החלק העוסק בקשיים בשותפות, ירמזו על תשובות אפשריות, על ידי חידוד מורכבותה של השותפות והצגת קונפליקטים הכרוכים ביחסי העוצמה שבה.

סקירת הספרות פותחת בהגדרה מושגית, ממשיכה לערכים המרכזיים המניעים את השותפים, השלבים ביישום השותפויות, האמצעים ליישוםם וכן נסקרים מספר קשיים המאפיינים דרך עבודה זו. הסקירה נחתמת במסגרת המושגית שהשפיעה על ניתוח הנתונים.

2.1. הגדרה מושגית: שותפות

ההגדרות השונות הניתנות למושג **'שותפות'** והמשמעויות הנגזרות ממנו, מלמדות כי הוא אינו חד משמעוי וכי הוא מוגדר בהקשרים שונים באופן שונה. בסקירה זו אסקור את ההגדרות המרכזיות של המושג, בעיקר משדה העבודה הסוציאלית, אשר צמחו ממגוון תפישות וגישות עיוניות שונות. בנוסף, אתמקד במושג 'שותפות קהילתית' הרלוונטי למחקרי.

כיוון שבהגדרת השותפות ניתן להבחין בין הגדרות כוללניות לבין הגדרות ממוקדות המתייחסות לסוגים שונים של שותפויות, אציג ראשית מספר הגדרות כוללניות ולאחר מכן אתמקד בהגדרת שותפות קהילתית. בנוסף, אתייחס לרמות השיתוף הקיימות ולאבחנה בין השותפים הלוקחים חלק בתהליכי קבלת החלטות.

³⁷ למרות שבכל תחום לשותפות משמעות ייחודית, סקירה זו מתייחסת להיבטים המרכזיים המשותפים להבנת תהליך השותפות.

2.1.1. הגדרות שותפות

הגדרה בסיסית לשותפות מצויה בפירוש המילוני של המונח: "מצב שבו לשני הצדדים או יותר יש דברים משותפים, אחדות במשהו, שוויון; התחברות ביחד ופעילות מתוך שיתוף פעולה, השתתפות בפעולה, עשייה משותפת, פעילות משותפת; יחד עם, בשיתוף עם." (שויקה, 1997). השותפות מוכרת גם, כפי שמציגים לפטון וניקסון (Lupton & Nixon, 1999), כפעילות משותפת (shared activity) או כמיזמים משותפים. כלומר, כל פעילות או עיסוק משותף הנעשים תחת מטרות המוסכמות הדדית. הגדרות אלו מעידות כי האבחנה בין שותפות למושגים קרובים לה דרושה חידוד. לפיכך, אבחין בין מושג זה לשני מושגים קרובים: שיתוף והשתתפות.

קריאה ביקורתית בספרות השותפות מבחינה כי המושגים 'שיתוף', 'השתתפות' ו'שותפות' משמשים בה בערבוביה. משמעותו של המושג 'שיתוף' הינו תהליך המשקף בעיקר את יוזמתם של המשתתפים, שהם לרוב מקבלי ההחלטות כמו קובעי מדיניות, אנשי מקצוע ומנהיגים מהקהילה. משמעותו של המושג 'השתתפות' הינו תהליך המשקף בעיקר את יוזמתם של המשתתפים, כלומר של ציבור האזרחים השואף להיות יוזם התהליך והשולט בו. שני מושגים אלה משקפים הבדלי גישה בסיסיים המתבטאים בהיררכיה הטבעה בהם. זאת לעומת 'שותפות' אשר מוגדרת כמיזוג בין שיתוף להשתתפות, כלומר משקפת את יוזמות שני הצדדים ומבטאת שוויון זכויות וחובות שלהם בתהליך (צ'רצ'מן, 1988).

למרות אבחנה זו, קיימות גם חפיפות במושגים, שהרי כולם מבטאים תוצאה של לקיחת חלק בפעילות, ומייצגים גישות המהוות אנטי-תזה לגישות ביורוקרטיות סמכותיות. יחד עם זה, בשני המושגים הנלווים טבועה ההיררכיה, אשר בשיתוף משקפת גישה "מלמעלה למטה" (top-down) ובהשתתפות גישה "מלמטה-למעלה" (bottom-up). לעומת המידות השונות של חד צדדיות בשיתוף והשתתפות, בשותפות המסר הוא הדדיות המוסכמת על הצדדים ושליטת פטרוניות והיררכיה. במקום גישה ליניארית להבנת היחסים, התפיסה של קשרי הגומלין בין השותפים היא אופקית ואף מעגלית. בנוסף, השותפות מאופיינת בדינאמיות של יחסים אלה, שהרי רוב השותפויות מתחילות ביוזמה של אחד הצדדים, קרי, בתהליך של שיתוף או של השתתפות. לעיתים, גם בתהליך עצמו מתחלפים ביניהם ומשתנים המשתתפים והמשתתפים, עד כי מערכת היחסים עשויה לייצג מחדש דינאמיקה של שיתוף או השתתפות. לעיתים שותפות נפגמת ומתייצבת חזרה לעשייה שאינה שתפנית. מסיבות אלה נסמכת סקירת ספרות זו גם על ספרות בנושאי שיתוף והשתתפות.

המושגים שהוזכרו מאפיינים משטר דמוקרטי ומשמשים כאסטרטגיות לביטוי והטמעת תהליכי דמוקרטיזציה בקהילות ובארגונים. מכאן, השותפות תוכל להתממש באופן אופטימלי במרחב המאורגן בדרך דמוקרטית. כפי שאת הדמוקרטיה ניתן להפעיל בדרכים **ישירות** ובדרכים **עקיפות** (ארגמן, 1997; בר-ניר, 1998; Olsen, 1983), כך גם בשותפות. שותפות שחבריה ישאפו לעבודה ישירה תאופיין באספות קהילתיות, הפצת שאלונים לכל השותפים ויידוע בתוצאותיהם, הפעלת אמצעי תקשורת המתאימים לכולם ופיתוח אמצעי החלטה משותפים. שותפות שתפעל בעיקר באמצעים עקיפים תתבסס על עבודה עם נציגי ציבור, תפעיל ועדות, מנגנוני בחירה וכו' (קטן, 1980; Wates, 2000).

התייחסות כוללת, פורצת דרך בתחום השותפות, ניתנה במשרד לבריאות ולביטחון סוציאלי באנגליה ובוולש, לצורך פתיחת הדיון בנושא "חוק הילדים, 1989"³⁸. ההגדרה הפורמאלית הקיימת לאור החוק לשותפות הינה: "חסי עבודה שמאופיינים במטרה משותפת, כבוד הדדי ומוכנות למשא ומתן. מכך משתמע התחלקות במידע, אחריות, מיומנויות, קבלת החלטות ואחריות למתן דין וחשבון". (בתוך: Buchanan, 1994:9). מעניין שלמרות שבמהותו של חוק זה עומד עקרון השותפות, המילה 'שותפות' אינה מוזכרת בו (Buchanan, 1994; Pugh, 1993; Thoburn et al., 1995; Webb, 1994). החוק מכתוב פרקטיקה כוללת של שותפויות בין הגורמים המקצועיים לבין הילדים ומשפחותיהם ושותפויות בין-ארגוניות בין הארגונים השונים. כל זאת תוך הכרה שאין דרך אידיאלית אחת לגדל ילדים וכי משתנים משמעותיים כמו תרבות, מעמד חברתי, דת וקהילה משפיעים על ההחלטות הנעשות כלפי הילד. ההתחשבות במשתנים אלה בתוך תהליך קבלת ההחלטה מקדמת את היכולת לעבוד ביחסים של שותפות.

מאז צאת החוק ופרסום המסמך Working together (Department of health and social security, 1988) שהדגיש באופן מהפכני את יחסי השותפות ואת זכות ואחריות המשפחות להיות מיוודעות באופן מלא ולקחת חלק בהחלטות המשפיעות על חייהם, נכתבו דו"חות רבים, נערכו מחקרים והחלה להתפתח ספרות ענפה בתחום יחסי השותפות. כל אלה מהווים עוגן משמעותי ללימוד הנושא, ביחד עם התפתחותו בשנים האחרונות גם בתחומים נוספים. עקרונותיו של "חוק הילדים 1989" בנושא השותפות מהווים עדין מקור להשפעה לחוקים נוספים בתחומים נוספים באנגליה ובעולם בכלל, לרבות התפתחויות במדינת ישראל. דוגמה לכך הוא השינוי המתרחש בתקופה זו בדרך עבודתן של ועדות ההחלטה בנושא ילדים בסיכון המאמצות עקרונות של שותפות.

למרות הביקורת כי החוק המוזכר הצליח עד כה לממש באופן מוגבל את השותפות בקבלת ההחלטות, המחקרים מעידים כי ההתפתחויות שחלו בתחום מההיבט התפיסתי והפרקטי, ברמה המדינית והמקומית, הינן משמעותיות ביותר. נראה כי במיוחד השפיע החוק על הבנייה והכוונה מחודשת של השליטה המקצועית ועוצמתה, אך עדיין דרושות דרכים נוספות כדי לשנות את דרך עבודת נותני השירותים כך שלא יכשילו את השותפות עם לקוחותיהם (Lupton & Nixon, 1999).

חוקרים נוספים מתייחסים לשותפות בהקשר של עזרה מקצועית כוללת, ומדגישים את תפקידו המכריע של הגורם המקצועי באפשרות פרקטיקה זו מבחינת יעדים, ארגון, חקיקה, נורמות ואווירה (Braye & Preston, 1993). הם רואים בה אמצעי לאיזון העוצמות וליצירת יחסים הדדיים, מרמת הפרט עד לרמת הארגון והקהילה. התכנים אשר בהם עוסקת השותפות קשורים ברובם בקידום זכויות ושינוי מבנים חברתיים מדכאים ומפלים. לדעתם, השותפות מעצימה בכך שהיא מגבירה את שליטת האזרחים השותפים על חייהם באמצעות מעורבות פעילה ולקחת אחריות בנושאים החשובים להם, תוך עמידה על זכותם לקחת בכך חלק. ביטויי השותפות יכולים להיות גישה למידע, החלפת דעות, משא ומתן, תהליכי קבלת החלטות ומשוב.

³⁸ "חוק הילדים 1989" (The children act, 1989) הינו חוק אנגלי המיועד להגן על ילדים בסיכון. את החוק, שכינס תחתיו את נושאי הטיפול וההשגחה בילדים בסיכון ובמשפחותיהם, מתווה עקרון השותפות בין אנשי מקצוע ולקוחותיהם ושותפות בין-ארגונית בין נותני השירותים. החוק מסמל מהפך שהחל בשנות השמונים בתפיסת יחסי הגומלין בין אנשי המקצוע ולקוחותיהם בתחום הטיפול בילדים בסיכון, ומהווה צומת חשוב בהתפתחות פרקטיקת השותפות והחדרת האידיאולוגיה המנחה אותה, במדינות נוספות ולגבי חוקים בנושאים אחרים. התפתחות מקבילה קיימת גם בניו זילנד, ב "Children, young persons and their families act, 1989 ובמספר מדינות נוספות. בעקבות התפתחותו המשמעותית של החוק באנגליה ועושר הספרות המחקרית והעיונית המוקדשת לו שם, מספר הגדרות והתייחסויות המופיעות בסקירה זו הן מאנגליה.

בדומה לתפיסה זו, ווב (Webb, 1994) מתייחס לשותפות באופן כוללני, כמבטאת חלוקה של עוצמות וכמייצגת התקדמות לקראת ערכים של העצמה, אחריות משותפת לטיפול וסנגור עצמי של פרטים וקהילות. גם הרטמן (Hartman, 1994) מדגישה את נושא העוצמה ומזכירה את השותפות כמבטאת יחסים מעודדי העצמה מצד איש המקצוע, אשר מתבטאים בטיפוח של עצמאות, יכולות ובטחון. לדעתה, דרוש שינוי רדיקלי בשירותים החברתיים ובפרקטיקה בכדי שניתן יהיה לבצע חלוקה כזו של עוצמה.

הגדרה כוללנית אחרת מציגה את השותפות כיצירה הדדית בלתי ניתנת לתכנון, המושתתת על תכנון חלוקת העוצמה והשימוש בה (Pugh & De'Ath, 1989, in Bray & Preston-shoot, 1993: 46). לדעתם, השותפות היא רצף הכולל מספר אפשרויות: מאפשרות של גבולות קבועים מראש בין השותפים הנשלטים על ידי אנשי המקצוע, דרך שיתוף פעולה בהגדרת נושאים ואפשרויות, וכלה במתן שליטה לציבור על תהליכים אלה.

באותו נושא מתריעה דייל (Dale, 1996) מפני הגדרה אחידה ומכניסית של שותפות, כיוון שזו פוגעת באינדיווידואליות וביצירתיות של היחסים. הגדרתה לשותפות היא: "יחסי עבודה שבהם השותפים משתמשים במשא ומתן, בקבלת החלטות משותפת ובפתרון חילוקי דעות ואי הסכמות במטרה להגיע למידה מסוימת של פרספקטיבה קוגניטיבית ורגשית משותפת, או הסכמה משותפת על נושאים בעלי עניין משותף" (שם: 14).

רוזנפלד (1993; 1997), אשר מציג את פרדיגמת השותפות בהקשר הכוללני של עזרה מקצועית עם אוכלוסיות מובסות, רואה בה מיומנות מומחית מקצועית המייחדת את העבודה הסוציאלית. לדעתו, במרוצת הזמן תורת השותפות נשתכחה, אך יש לפתח אותה במיוחד כדי לשרת את האוכלוסיות המובסות בחברה. ליבת השותפות היא יצירת דרכי עזרה יחד עם אלה הזקוקים לה, מתוך אמון בהם ולא שליטה עליהם. כיוון שהתהליך נגזר מציפיותיו והתנסויותיו הייחודיים של הלקוח, לא ידועה מראש מהות העזרה המקצועית, אלא זו מתגבשת בהדרגתיות מתוך הפעלתה. "משום כך ייב איש המקצוע להיות מסוגל לגלות צורות עזרה בלתי מוכרות מראש ולסגלן לעצמו כפועל יוצא, אם לא כתכתוב, של השותפות שהוא יוצר עם האחר" (רוזנפלד, 1993:226). התייחסותו לשותפות נובעת מההנחה כי אפשרויות העזרה היחידות, הן אלה שאיש המקצוע יכול להפיק מהאנשים עצמם.

כאשר בוחנים הגדרות לשותפות, חשוב לבחון את ההגדרות של כלל השותפים ואת תפיסתם את מערך השירותים ויחסי הגומלין הרצויים. לרוב, ההגדרות הקיימות בספרות ניתנות על ידי נותני השירותים, אנשי המקצוע, קובעי המדיניות או חוקרים. עם זאת, בשנים האחרונות אנו עדים להתפתחות ספרות המביאה גם את קולם של האזרחים באשר לעמדותיהם בנושאים המשפיעים על חייהם, ציפיותיהם, ערכיהם, יכולותיהם והתנסותם בנושאים של שותפות, שיתוף והשתתפות. התפתחות זו מעידה על הפנמת נושא השותפות הלכה למעשה, מבחינת ההכרה הערכית והפרקטית בשמיעת הקולות של כלל השותפים³⁹. לדוגמה: קבוצת הורים שהתארגנה לטפל בנושא זכויות הילד ונעשתה מעורבת בחקיקת ובהסברת "חוק הילדים 1989" באנגליה, תופסת במרכזו של מונח זה את המושג חלוקה (sharing) (Buchnan, 1994; Thoburn et al, 1995). לדידם, הנחת היסוד למושג, היא האמונה שלכל אדם יש מה לתרום, והביטוי לכך הוא בכבוד כלפי האחר, בזכות למידע, באחריות, בחלוקה של עוצמות, בתשומה של כל פרט בהתאם לערכיו ויכולתו ובהחלטות הנעשות במשותף.

³⁹ למחקרים המציגים "קולות" שונים של משתתפים, ראו למשל: Beresford et al, 1999; Small & Rhodes, 2000; Masson et al., 1997; Daley & Marsiglia, 2000.

יחד עם זאת, מדגישים ההורים, אין משמעותה של השותפות שוויון בעוצמות ובתרומה, אלא העיקר הוא בהדדיות, כלומר, ביחסי הגומלין בין השותפים⁴⁰.

מרש ופישר (Marsh & Fisher, 1992) מציינים כי חשיבות שמיעת הקולות של משתמשי השירותים חשובה משתי בחינות: הראשונה היא שיש להם דברים חשובים ויעילים לומר מתוך ניסיונם ומכאן גם לתרום למתן שרות מוצלח יותר העונה לצרכיהם. שנית, שמיעת קולותיהם חושפת את התהום הקיימת בין הכוונות המוצהרות של נותני השירות לבין הדרך בה המשתמשים חווים פעולות אלה. הפער נפער בעיקר כיוון שאין לאנשי המקצוע מיומנויות מתאימות לתרגם את כוונותיהם הטובות לפרקטיקה יעילה.

שותפות **בהקשר הקהילתי** מוצגת אצל טרוויליון (Trevillion, 1992) כרשת (network) אחת הכוללת את כל הנוגעים בדבר. האזרח נתפס כיחידה מובחנת בתוך השותפות, כיוון שזו נוצרה כדי לסייע לו במענים, למרות שמטבעו המשתף של התהליך יוצאים נשכרים כולם. יחסי השותפים מאופיינים בחלוקת עוצמות ותקשורת איכותית המבוססת על אמון הדדי ושיתוף פעולה בין אנשי המקצועות השונים וביניהם לפונים. לדעתו, אין נוסחאות לשותפות כיוון שהיא תלויה-מצב, כלומר, משקפת מסגרת התייחסות ייחודית, למשל לפי נושא, מטרה, תבנית קשרים ואנשים.

תפישה רדיקלית לעבודה בשותפות מוצגת באמצעות עבודה קהילתית עם אנשים המסתייעים בתמיכת חברי הקהילה ואנשי המקצוע בה כדי להשתלב בה (Morris, 1997). בהגדרתה של מוריס משמעות העבודה בשותפות היא עימות חוסר השוויון הקיים בין האדם הזקוק לתמיכה לבין האדם שתפקידו לספק תמיכה זו. הדרך לעשות זאת היא להבנות את היחסים על בסיס מה שהעובד נדרש לעשות מתוקף תפקידו ומה שהלקוח זכאי לו מתוקף החוק ומתוקף זכויות הפרט, תוך אבחנת הגורמים החברתיים המתקשרים לבעיות פרטניות וחברתיות.

ביין (Baine, 1994) אשר כותב על שותפות קהילתית בין רשויות מקומיות למגזר הקהילתי המקומי המייצג את התושבים ומתבטא בארגונים קהילתיים, רואה בה אמצעי חיוני בפיתוח קהילה. לדעתו, שותפות יכולה להתקיים רק בין שווים שאינם תלויים ומשמעה הוא חלוקה של עוצמה, מיומנויות, ידע וניסיון. השותפות הקהילתית מתבטאת בכך שאנשים או קבוצות מקומיות יכולים להשתתף בקביעת המדיניות ויישומה. מכאן נובע כי המדיניות של הרשות המקומית צריכה תמיד לעודד פרטים וארגונים קהילתיים ליתר עצמאות.

מקארטור (McArthur, 1995) טוען ששותפות קהילתית אינה גישה חדשה, אלא צורה עכשווית משופרת של גישת התיאום (coordinated approach). בשותפות קהילתית, רבה יותר כמות התושבים, הארגונים והמגזרים המעורבים, ויש בה מסר חברתי של הכלת אזרחים הסובלים מבעיות חברתיות-כלכליות. הוא מדגיש את חולשתן של תוכניות שנעשו לפי גישת התיאום בתחום הפיתוח האורבני, בכך שלא אפשרו לתושבי הקהילות המקומיות תפקיד מרכזי בתכנון ובקבלת ההחלטות. לעומתן, תוכניות הנעשות בשותפות קהילתית, מייצרות תוצאות סינרגטיות, מגבירות את אחריות התושבים לסביבתם ומעודדות העצמה ופיתוח קהילה. ממחקרו עולה כי למרות הקשיים הטבועים בגישה זו, מעורבות התושבים מרחיבה את היצע האסטרטגיות ומפעילה לחץ על סוכנויות חיצוניות למתן משאבים.

⁴⁰ התייחסות דומה ניתן למצוא אצל עברני ושפירא (1997) המתארות תהליך עבודה עם קבוצת אמהות ואנשי מקצוע לשינוי מדיניות חברתית בגיל הרך ומציגות את קולות האמהות השותפות.

2.1.2. שותפות כמדרגה בתוך סולמות השיתוף

אבן דרך בפיתוח המושגים שיתוף, השתתפות ושותפות מהווה **סולם השיתוף** שהציגה שרי ארנסטיין (Arnstein, 1969). ארנסטיין מבליטה את ההיבט הפוליטי של השותפות, במובן של חלוקת יחסי העוצמה בין האנשים הקשורים לתהליך קבלת ההחלטות. במאמרה הקלאסי, השאוב ממחקר בשדה התכנון, מציגה ארנסטיין סולם ליניארי המחולק לשמונה דרגות קשר בין אזרחים לאנשי מקצוע וקובעי מדיניות. דרגות אלה מקובצות בתוך שלוש רמות מרכזיות של יחסי גומלין, כאשר **השותפות מתקיימת** בדרגה השישית:

(א) דרגות של **אי השתתפות** הכוללות **השפעה בדרכי עורמה/מניפולציה (1) וטיפול (2)**, ומבטאות שליטה חד-צדדית ופטרונית של אנשי המקצוע וקובעי המדיניות בציבור.

(ב) דרגות של **שיתוף סמלי** (טוקניזם, tokenism) הכוללות **ידוע (3), התייעצות (4) ופיוס/ריצוי הציבור (5)**. גם כאן השולטים הם אנשי המקצוע וקובעי המדיניות, הפועלים לרוב בדרכים סמויות ותכסיסניות, היוצרות אשליה של שיתוף בתהליך ההחלטה.

(ג) דרגות של **עוצמת אזרחים** הכוללות **שותפות (6), האצלת עוצמה לנציגים (7) ושליטת אזרחים (8)**, המבטאות הדדיות ביחסים ונחתמות בריבונות מלאה של הציבור.

הסולם מדגיש כי נושא השיתוף והשתתפות הוא פוליטי, ולפיכך המשמעות האמיתית של השתתפות אזרחים היא עוצמת אזרחים. ממצאיה של ארנסטיין מעידים כי קיימות קבוצות המופלות בנושא השיתוף. אלה הן בדרך כלל קבוצות חברתיות החוות הדרה והן אינן נכללות באופן מכוון בדיונים הנוגעים לעתידם. נראה כי רק חלוקה מחודשת של עוצמה תאפשר לקבוצות אזרחים שהוצאו מהתהליכים החברתיים והכלכליים להשפיע על עתידם. ארנסטיין מצביעה על הריטואלים הרבים אותם מפעילים אנשי מקצוע על מנת להגביר את נראות השיתוף, אך ללא כוונה אמיתית לשתף. טקסי השיתוף עליהם היא מצביעה משמרים את הסטטוס-קוו ומונעים שינויים חברתיים.

למרות השיפור המשמעותי בתחום שיתוף הציבור מאז הוצג סולם זה, הוא עדיין מהווה מושא התייחסות חשוב (Barry & Sidaway, 1999). בדומה לו פותחו סולמות שיתוף נוספים המותאמים לאוכלוסיות ולתוכניות שונות (למשל: אלטרמן ואחרים, 1987; יצחקי, 1988; Hart, 1992) המתמודדים עם מורכבות היחסים לאורכו של תהליך קבלת ההחלטה. פיתוחים אלה מחזקים את טענתה המרכזית של ארנסטיין בדבר הקשר בין שיתוף וחלוקת העוצמה ושינו את ההתייחסות לשיתוף מטכנית לפוליטית יותר.

את **השותפות** (דרגה 6) מגדירה ארנסטיין כחלוקה מחודשת של עוצמה הנעשית באמצעות משא ומתן בין האזרחים ובעלי העוצמה, לפיו הם מסכימים לחלוק ביניהם את האחריות לתכנון ולקבלת החלטות. היא מציינת כי לציבור השותף חשוב במיוחד שיהיה **בסיס-עוצמה** מאורגן בקהילה, הכולל הן מנהיגים המחויבים לציבור בוחרים והן משאבים. המשאבים הם לצורך תמיכה בפעילות המנהיגים וכמקור לשכירת אנשי מקצוע לקידום מטרות הציבור.

ארנסטיין אינה רואה בשותפות את השלב האחרון בסולם, אלא מציינת מעליו את השלב בו האזרחים מסכימים נציגים לתכנון התוכניות והפעלתן ושלב אחרון ונשגב, בו עוצמת האזרחים היא השלטת. זהו שלב בו מתבטא ניהול עצמי של הקהילה בענייניה, כאשר הציבור הוא הריבון הישיר לחייו ולסביבתו. בשלב זה מופעלים מודלים קהילתיים של שיתוף-פעולה ללא גורמים מתווכים. (Wondolleck et al., 1996) אשר חקרו את שלושת השלבים האחרונים הללו, מדגישים במאמרם, הנושא את השם הסמלי

"מתנדנדים בראש הסולם", עד כמה קשה לבצע שלבים אלה, למרות ההתפתחות העצומה שחלה בתחום השיתוף מאז הוצג הסולם לראשונה. הם מציינים את השיטות הגישוריות כמסיעות ביצירת הסכמות ובהתגברות על חלק מהמחסומים הטמונים בשלבים אלה. סיוע של צד שלישי ניטראלי נמצא כיוצר תנאים לעבודה הדדית, מתוך מודעות להיבטים של חוסר השוויון ביחסי העוצמה בין הצדדים.

יחד עם תרומתם החשובה של סולמות השיתוף, הם גם ספגו ביקורת, בעיקר עקב גישתם הליניארית. הסולמות הוצגו כבלתי-מתאימים לבחינת תהליכים אשר במציאות מבטאים ניעה בין דרגות שיתוף בשלבים שונים של התהליך. לפיכך, פותחו מטריצות שיתוף (למשל: Wates, 2000) המאפשרות לנוע בין דרגות שיתוף שונות בשלבים שונים של התהליך. נראה לי כי הספרות עודנה חסרה במודלים נוספים, ספיראליים וגמישים לביטוי דינאמיקת השותפות.

בנוסף לאבחנות אלה חוקרים שונים מבחינים בין סוגי התנהגויות המאפיינות את האנשים השותפים. התנהגויות אלה נעות בדרך כלל על פני רצף, מאנשים שאינם פעילים עד לפעילים מאוד. אבחנות אלה חשובות ביותר, כיוון שמצביעות על כך כי כפי שהשיתוף הוא מורכב ודינמי, כך גם ההשתתפות. מכאן, שאין להבין את הציבור כמיקשה אחת, אלא יש להתאים את האמצעים השיתופיים בהתאם למאפייני ההשתתפות של המשתתפים השונים (פוין, 2002).

2.1.3. מי הצדדים השותפים?

מקובל לראות את תהליכי השותפות, השיתוף וההשתתפות כמתרחשים בין שני צדדים או יותר: בדרך כלל בין האזרחים לבין האליטה השלטונית, או כמתרחשים בין לקוחות לנותני שירות (בהם, 1997). מושג השותפות מציע יחסי גומלין שיכולים להתקיים גם בסביבה היררכית וגם בסביבה שוויונית, כך ששותפות קהילתית יכולה להיות שותפות בין כלל חברי הקהילה הפועלים יחדיו להשגת מטרותיהם. אורח החיים הקיבוצי והקומונלי הם דוגמאות קיצוניות לשותפויות קהילתיות המתקיימות בחיי היומיום ומבטאות בשילוב של מבנה ארגוני, התנהגות חברתית ותפיסת עולם⁴¹. בספרות בנושאי שותפות, בדרך כלל מוצגים תהליכים אלה כמתקיימים בסביבות חברתיות היררכיות, בין צדדים בעלי עוצמות שאינן שוות. המחקרים על שותפות נוטים להציג בצורה מובחנת את הצדדים, תוך הדגשת היחסים הקונפליקטואליים ביניהם והשינוי שחל לכיוון עבודה משותפת מוסכמת.

הנטייה המסורתית להבין ולארגן את תהליכי השיתוף, ההשתתפות והשותפויות בין הצדדים שהוזכרו לעיל עשויה להטעות. בחינת אינטרסים סמויים, קשרים קודמים, שיטות התמודדות עם קונפליקטים ועוד, מגלים כי ההבחנה בין המשתתפים חוצה לעיתים את הצדדים ה"מוכרים".

לפי אולסן (Olsen, 1983) ההשתתפות נעשית במרחב פתוח ומגוון בו מתקיימים גורמים שונים שהגבול ביניהם עובר לפי שיקולי כדאיות ולא דווקא באופן מסורתי בין השלטון והאזרחים. לפיכך, יתכנו צורות שונות של שותפויות בין כלל המעורבים בדבר, או לחילופין מאבקים ותחרות לאור קונפליקטים. מכאן, יתכן כי קבוצות שונות של אזרחים יקיימו ביניהן סוגים שונים של שיתופי פעולה ויקימו מגוון יחסי גומלין עם גופי שלטון שונים לאור האינטרסים המניעים אותם. כך גם יכולים גופים מסוימים מהשלטון לקיים בריתות עם קבוצות תושבים בעוד גופים אחרים מהשלטון יספגו תגובות מחאה ומאבק. גישה זו מאירה אפשרויות

⁴¹ כמובן שגם בקיבוצים קיימים פערי עוצמה, אך אלה אמורים להיות מצומצמים יותר מאשר בקהילות אחרות.

תימרון בין כלל המערכות, תוך ניצול מצבי קונפליקט ותחרות. כך למשל, יכולים אזרחים לקדם את עוצמתם בעקבות מצב של תחרות בין גופי שלטון שונים. דוגמה לכך מוצגת במחקרה של עצמון (1988) אשר חקרה את נושא ההשתתפות בפרויקט שיקום השכונות בשכונה ירושלמית. עצמון זיהתה כי גם האזרחים מפעילים מניפולציות על השלטון ובכך הם מאזנים במידת מה את המניפולטיביות של השלטון. היא מתארת כ"משחק כפול" את יחסי האזרחים והשלטון המתרחש במקביל משני הצדדים. זיהוי המפה הפוליטית השכונתית איפשר לה לזהות מערכות יחסים ודפוסי פעולה בין קבוצות של תושבי השכונה לבין גופי השלטון. אלה נעו בו-זמנית משיתוף ושותפות עד למחאה מצד האזרחים וטוקניזם מצד השלטון. כך למשל, בעוד שקבוצות מסוימות שיתפו פעולה עם השלטון ולקחו חלק במסגרות ההשתתפות המקובלות, קבוצות אחרות מהשכונה מחו נגדו ופעלו באפיקים לא מקובלים, או שהיו קבוצות אזרחים שהצליחו להשפיע על מדיניות באמצעות תמרון גופי שלטון שונים תוך ניצול התחרותיות ביניהם.

אבחנה נוספת המשתרשת בתקופה זו היא שתהליכי השיתוף מתרחשים למעשה בין טכנוקרטים לבין שאר הציבור (Hooghe, 2001, טופל, 2000), לעומת בין קובעי מדיניות לציבור. עוצמתם של אנשי המקצוע, הנסמכים על תשתיות ידע מפותחות, מקנה להם עוצמה רבה ופותחת בפניהם אפיקים של הנהגה והכוונה. כך, הפער בינם לבין הציבור, המנהיגים והפוליטיקאים מתרחב ומותיר בידי הטכנוקרטים אושיות מפותחות של עוצמה.

היבט נוסף בנושא הדמויות הלוקחות חלק בשותפות קשור לאבחנה בין מנהיגים תציגים שהם המשתתפים הישירים, לבין הציבור הסומך ידיו על מנהיגיו ו/או נציגיו ומשתתף באופן שאינו ישיר. שותפות באמצעות נציגים הינה דרך שכיחה של דמוקרטיה ייצוגית (representative) הפועלת בשיטות עקיפות, המותירות בדרך כלל את הציבור פסיבי (קטן, 1980; Olsen, 1983; Chrislip & Larson, 1994).

מכאן, רצוי לבחון בצורה פתוחה וביקורתית את יחסי הגומלין הפנימיים בין השותפים השונים ולהתייחס בכל מקרה לגופו לאינטרסים ולמערכת הכוחות המשחקים תפקיד בהבניית היחסים בין הדמויות המשתתפות.

2.2. צמיחתה של גישת השותפות

לשיח המתפתח בנושא שותפות מקורות שונים מהתחומים בהם הוא מיושם. כאן אסקור את ההתפתחויות לאור הקשר שנמצא בין שיתוף ושינוי ולאחר מכן את התפתחות יחסי הגומלין בין נותני השרות למקבלי השרות המתמודדים עם בעיות חברתיות.

2.2.1. שיתוף ושינוי

תהליכי השותפות התפתחו מתוך הנהגת תהליכי השתתפות ושיתוף. ראשיתו של השיח בנושא שיתוף ושינוי עודו בתחילת המאה, בהקשר לתהליכים אישיים ובין אישיים בדינמיקה קבוצתית (קרטריוט וזנדר, 1971), לרבות בהקשר למניעת התנגדות לשינוי. במחקר האמפירי שביצעו קוך ופראנץ' (1968) בשנות הארבעים, הוכיחו החוקרים כי שיתופם של נציגי עובדים בתהליך החדרת השינוי מפחית את ההתנגדות אליו.

הסיבות להתפתחות הקשר בין שינוי לשיתוף ברבות השנים היו למשל הנעת עובדים, תושבים ולקוחות; מימוש ערכים דמוקרטים; השגת שינויים מותאמים לציבור; צמיחת מנהיגות; התפתחות אישית; חתירה לשינויים חברתיים ועוד (צ'רצ'מן, 1988; Richardson, 1983).

חיזוק ההכרה בחשיבות דיאלוג בין הפונה לסוכן השינוי הוכחה במחקרים רבים כמפחיתה התנגדויות ומייעלת תהליכי שינוי. הכרה זו מבטאת בתיאוריות שונות הגורסות כי על סוכן השינוי להתערב בשיטות שתפניות והדדיות, כדי לזהות את הבעיות ולפתרן (פוקס, 1998, Chin & Benne, 1969). גם שותפות, המבטאת יתר שיתוף פעולה ושאיפה לחלוקה הוגנת של כוחות בין סוכני השינוי לקהל היעד, נחשבת כפרקטיקה מעצימה המסייעת ביצירת שינוי רצוי ויעיל מבחינה תהליכית ומבחינה תכנית (סדן, 1997). סקירת ספרות זו מציגה את תהליכי השותפות והשינוי כקשורים זה בזה, באופן בו שותפות בתהליך קבלת החלטה תורמת ליצירת שינוי המתהווה עם קהל היעד, מותאם לו, מקובל עליו, נתמך ומיושם על ידו, ואף כטקטיקה המניעה לשינוי ומסייעת בהעברתו והטמעתו.

בנוסף להיותה של השותפות כלי לשינוי מצב נתון, היא נמצאה גם ככלי לשינוי השותפים. תהליך משמעותי של שותפות משפיע לרוב על שינוי בכל הצדדים המעורבים ולא רק על צד אחד, בעוד השני מתקבע בעמדותיו. גורמים שלקחו חלק בתהליכי שותפות כמו אנשי מקצוע, מנהיגים, קובעי מדיניות, אזרחים וארגונים מסוגים שונים, מעידים כי השותפות יצרה שינוי משמעותי בחייהם, בדרך עבודתם ובתפיסת עולמם. השפעתה של דינמיקת השותפות על שינוי נובע מהיותה מתפרשת על ממדים פוליטיים, אתיים, קוגניטיביים ומעשיים (שמשוני, 2002; Schneekloth & Shibley, 1995; Masson et al., 1997; Geddes, 1997; Emenhiser et al., 1998). פעמים רבות תוצאותיה אינן נצפות כיוון שהדינמיקה בה מעודדת באופן גמיש, יצירתי ופתוח שילובים בין תשומות שונות. ייצוב השינוי הוא גם תוצר של השותפות שכן כאשר לשותפים יש תחושת בעלות על התהליך ותוצאותיו, גודלת גם הסבירות שהשינוי ישמר אפקטיבי (McArthur, 1995).

לדוגמה, רוברטס ואחרים (Roberts et al., 1998) אשר ניתחו שותפויות בין משפחות ואנשי מקצוע, רואים בשותפות כלי לשינוי המשפחות והמערכות השונות העובדות עימן. מתוך תפיסה אקולוגית, הם מדמים את העבודה המשותפת ל"תנועה במפת כבישים" המסייעת לכל המשתתפים לנוע באותו הכיוון לעבר אותו היעד. "בניית" מפת כבישים כזו משקפת את השינוי בתפישות של מערכת השירותים לעבר התמקדות במשפחה, פיתוח בסיס קהילתי והגברת התיאום במערכות השירותים. לדעתם, השותפות תוכל להתקיים לאור מיפוי

ההקשר האקולוגי וההבנה כי המשפחות חייבות להיות שותפות שוות בכל רמות הטיפול בהן: מרמת הטיפול במשפחה עצמה, דרך הטיפול בקהילה ועד החקיקה. גישת מאקרו זו מניחה כי שותפות תגביר את רווחת המשפחות ותייעל את פעולת מערכות השירותים השונות המטפלות במשפחות.

2.2.2. מפטרונות לשותפות בטיפול בבעיות חברתיות

על מנת להבין את האידיאולוגיות ואת העשייה בתחום השותפות בטיפול בבעיות חברתיות, יש להתייחס לרטוריקה המלווה את השינוי בתחום. כדי ללמוד כיצד מובנה נושא זה רצוי לבחון את שני היבטים של הבניית השפה:

(א) *הרטוריקה*: הרטוריקה המאפיינת את הכינויים של השחקנים הראשיים בתחום לאורך השנים, כפי שיוצג להלן: מטופל, פונה, צרכן, שותף, אזרח.

(ב) *השימוש ברטוריקה*: הקשבה ביקורתית לשימוש הנעשה בכינויים השונים, המצביע על פער בין הצהרות על שותפות לבין אי-עשייתה (ההתייחסות לכך יש בהמשך פרק זה ובניתוח הנתונים).

הספרות מצביעה על התפתחות משמעותית שחלה ביחסי הגומלין בין אנשים הסובלים מבעיות חברתיות ונזקקים לשירות לבין נותניו. התפתחות זו, שתוצג כאן באופן סמנטי, היא ביטוי לחלחול התפיסה השיתופית המתפתחת לכיוון יחסים אופקיים, גמישים ומותאמים יותר בין הלוקחים חלק בתהליך.

תהליך השינוי המתרחש מלמד על מעבר מתפיסת האדם המעוניין בשירות כאובייקט פסיבי בעל בעיה אישית לתפיסת האדם כסובייקט, בעל תכונות וצרכים ייחודיים, אקטיבי ויצירתי הנתון בתוך בעיה חברתית. ובמקביל, שינוי מאיש מקצוע יודע-כל למעודד העצמה ושותף. שינוי זה מסמל מעבר מגישת מיקרו המתרכזת בסיבות לבעיות לעבר גישת מקרו המתמודדת עם הפתרונות שלהן. בהתאם, מגישה פטרנליסטית לגישה הרואה את חובתו של איש-המקצוע ביצירת תנאים המעודדים תהליכי העצמה (Barry & Sidaway, 1999; Calder, 1995; Cornwall & Gaventa, 2000; Croft & Beresford, 1992; Roberts et al., 1998).

הגישה המסורתית לפתרון בעיות חברתיות מוכרת *מודל הרפאי* שנסמך על תפיסה פתולוגית לפיה אנשים הפונים לעזרה הם **פציינטים (patient) / מטופלים**. מודל זה מושתת על מערך יחסים היררכי של איש-מקצוע מומחה ו**חולה-מטופל** הזקוק לריפוי. את הגישה הטיפולית⁴² הזו אימצו לא רק מטפלים אלא גם פוליטיקאים, פקידים ואנשי מקצוע בתחומים שאינם בהכרח טיפוליים. הנחה מרכזית של הגישה היא שהבעיה טמונה באדם ולפיכך הוא זקוק לשינוי. הנחה כזו מסיטה את מוקד הטיפול משינוי הסביבה והחברה לשינוי האדם אשר עשוי להפוך לקורבן כפול: קורבן של נסיבות חברתיות וקורבן של המערכת הטיפולית המאשימה אותו במצבו ודורשת ממנו שינוי אישי (Ryan, 1971). גישה זו גם מאופיינת בניכור המובנה עקב השמירה על מרחק בין-אישי והצהרה על אובייקטיביות.

לעיתים מוחלף הכינוי מטופל/פציינט **ב'פונה'**, כינוי הרווח מאוד כיום. מושג זה ממצב את הפונים כאנשים עצמאיים וחזקים יותר מהגישה הטיפולית, אך עדיין ראה אותם בעיקר דרך הפוקוס של הפניה לשירותי הרווחה ודרך הצרכים שלהם כנזקקים. ההשתתפות שמאפיינת תפיסה זו היא למשל שילוב פונים בועדות כמיעצים ומשפיעים ולא כמחליטים.

⁴² כאמור, הגישה הטיפולית מוצגת כאן בביקורתיות בהקשר לטיפול בבעיות חברתיות, אך אין המשמעות שטיפול אינו יכול לכלול יחסים שיתופיים ושיחסי שותפות אינם כוללים אלמנטים טיפוליים.

כינוי נוסף שנעשה שגור וגם הוא רווח כיום הינו **הצרכן (consumer)**, המושפע מהגישה הצרכנית (consumerism). לפי גישה זו שירותי הרווחה נדרשים לתת שירות ללקוחותיהם, ואלה בוחרים מבין היצע מגוון של שירותים. התפיסה הצרכנית התפתחה בעקבות הארגון המחודש של שירותי הרווחה תחת כלכלת השוק ומדיניות ההפרטה. לפי גישה זו משתמשי השירות הם לקוחות הצורכים את שירות הרווחה כמו כל מוצר אחר, ואנשי המקצוע הם ספקים (provider). תפיסה זו מתאימה לגישה הנאו-ליברלית המדגישה את חרות הפרט, זכות הבחירה ואת הריבונות על השוק באמצעות הכוח הצרכני. היא גם מסמלת את התרבות האינדיווידואליסטית לפיה כל אדם חותר למקסם באופן עצמאי את האינטרסים האישיים שלו (Barnes, 1999; Daley & Marsiglia, 2000). המעורבות, לפי גישה זו, מבוססת על תהליכי צריכה של פרטים ולא על תהליכים קולקטיביים של השתתפות קהילתית א-פוליטית ודמוקרטית. גישה זו אינה מערערת על אי-השוויון בחברה שהרי רק בעלי כוח הצריכה יכולים לקבל שירות ולהשתתף בהחלטות. למעשה, לעיתים אף להם לא קיימת בחירה מלבד הבחירה לקבל שירות מוצע או להישאר ללא שירות כלל (Cooper & Hawtin, 1998).

כינויים אלה שונים עד מאוד מהאבחנה המסורתית בין ה'have' ל'have not' או ל'powerless' המבקרת את חלוקת העוצמה בחברה כיוצרת מעמד של אנשים ש"יש להם" עוצמה כלכלית וחברתית ואנשים ש"אין להם" עוצמה זו (Arnstein, 1969). גישה כזו, המצביעה על המבנה החברתי כשורש הבעיות החברתיות ולא על מבנה אישיותם של האנשים, ממקדת את השינוי בחברה ולא בקורבנות של הבעיה (Ryan, 1971).

התפתחויות אחרונות בתחום הטיפול בבעיות חברתיות, מכנות את האנשים **משתמשים (users)** ורואות בהם **מעורבים (involved)**. בניגוד לכינויים הקודמים, את הכינוי 'משתמשים' יצרו האנשים עצמם (קרי, מקבלי השירות) ולא נותני השירותים, מה שמעיד על שינוי ביחסי העוצמה המאפשר את השמעת קולם של האנשים והקשבה לקולות אלה. וורד (Ward, 2000) טוען שהמונח 'מעורבות משתמשים' (user involvement) הפך להיות מפוקפק בעקבות השימוש שנעשה בו ברבות השנים, שקישר אותו למושג הצרכנות. לדעתו, ה'מעורבות' כיום מוכתמת ומקושרת למושג הטוקניזם, המעיד על שיתוף סמלי. לעומתו, למושג ה'השתתפות' יש בסיס מושגי חזק יותר ולכן הוא מאפיל על מושג ה'מעורבות'.

למרות זאת, למילים אלו משמעות רבה בפיתוח נושא ההשתתפות. מקורן של התפתחויות אלה במאבקן המתמשך של ארגוני אנשים עם מוגבלויות (Charlton, 1998; Croft & Beresford, 1992). סיסמת התנועה לאנשים עם מוגבלויות: "nothing about us without us" מבטאת היטב את תפיסתם ואת פעילותם כיום בהשפעה על השירותים הניתנים להם. כאן, הנדרשים לשירותים החברתיים משתמשים בהם, עומדים על זכויותיהם, מבקרים אותם, פעילים בהם וגם טוענים לשינוי שירותים אלה או לשינוי הסביבה. העברת מוקד השינוי לחברה החוסמת והמדירה (במקום שינוי רק באדם עם הבעיה), מתבטאת למשל בטענתם של חברי תנועת אנשים עם מוגבלויות שהסביבה היא המוגבלת, כיוון שהיא גורמת למוגבלותם בהיותה בלתי נגישה. מבטאים זאת גם דבריה של דיגן (Deegan, 1995), אשר מניסיונה כאישה עם נכות נפשית, מדגישה את הגישה לפיה על הזרם המרכזי להתרחב כך שכלול את האנשים עם הנכויות הנפשיות, ולא לצפות כי הם יצליחו להיכנס לתוך הזרם המרכזי. היבט רטורי משמעותי נוסף הוא האבחנה כי האנשים עם המוגבלויות, כמו גם אחרים הסובלים מבעיות, הם קודם כל **אנשים**. הוספת ממד אנושי-הומאני זה לפני הממד האבחוני עשוי להפחית את התיוג. דיגן טוענת שהשימוש במונח "אנשים עם נכויות" מקדם התייחסות סובייקטיבית לכל אדם.

התהליך הגובר של מעורבות האנשים בשירותים ובתהליכי קבלת החלטות העלה עם השנים שאלות רבות בנושאים של *עוצמה* כמו: מה עם האנשים החסרים את הכוח לבטא את עצמם? שאינם נגישים לשירותים? ואם כן, שמא ההשתתפות היא כלי לחיזוק תהליכי ההדרה? מהו כוחם של קובעי המדיניות החשופים לביקורת והנתונים תחת הרצון של האנשים לשלוט בשירותים הניתנים להם? (Cornwall & Gaventa, 2000).

למעשה, שאלות אלו ואחרות עסקו בגבולותיה של ההשתתפות ובחיפוש אחר הגדרה אחידה ומוסכמת על כל המעורבים למושג ההשתתפות. במקביל, החלו להדגיש את הבדלי התפיסות בין המושגים השונים שהוזכרו לבין תהליכי העצמה שהעלו על סדר היום את נושא החלוקה המחודשת של העוצמה, המכוונת לאפשר לאנשים להרוויח יותר שליטה על חייהם (Bretton, 1994). בנוסף, החלו לחדד בספרות בתחום את ההבדלים בין תהליכי שיתוף המבטאים יוזמות של המדינה לבין תהליכי השתתפות המבטאים יוזמות של קבוצות אזרחים.

אבחנות אלו קידמו לקראת ההתפתחויות המודרניות המשתרשות כיום העושות שימוש בכינויים: **שותפים (partners)**, **מעצבים (shapers)** **עושים (makers)** **ואזרחים (citizen)**. כאן האדם המעוניין בשירות הוא שחקן (actor) וסוכן (agent) בעל אחריות ולא מוטב (beneficiary) הנהנה באופן פסיבי מהשרות הניתן לו (Cornwall & Gaventa, 2000). הנוקטים בכינויים אלה ופועלים לאורם מדגישים את יחסי העבודה ההדדיים ויש בהם אמירה כי כל אחד מהצדדים מביא עימו נכסים שונים לתוך תהליך השינוי. גישות אלה מושפעות מתיאוריות העצמה המבקרות את חלוקת העוצמה הבלתי שוויונית וקוראות לחלוקה מחודשת של עוצמה בחברה, מתוך אמונה כי לכל אדם זכות ופוטנציאל להשפיע על חייו וסביבתו (Mullender & Ward, 1991).

גישות אלה גם מבטאות את התפיסה האזרחית (citizenship) המעודדת פעולה קולקטיבית המבוססת על התנסות משותפת של פרטים בדיכוי, ניצול והדרה חברתית (Barnes, 1999). כאן מודגש איפה ההיבט של האחריות האזרחית ולא רק ההיבט של הזכויות האזרחיות. גישה זו הולמת במידה רבה גם את הפרספקטיבה הסוציאל-דמוקרטית לפיה הכוח לא צריך שיהא מונח אצל קבוצות אינטרסים וההחלטות המדיניות צריכות לשקף תוצאה של משא ומתן בין מספר אינטרסים. לדידם, צדק משמעו שיש לכל האזרחים זכויות שוות בחוק להגנה, להצבעה, למענה לצרכים החברתיים שלהם ולהשתתפות בתהליכי קבלת החלטות. לפיכך יש לקדם השתתפות קהילתית וליצור מבנים מבוזרים המבצעים את המדיניות המתקבלת בהסכמות, פשרות ובוררות. ניתן גם להבין גישות אלו באופן רדיקלי יותר, לפיו האזרחים הם הריבונים בשירותים הניתנים להם: הם מעצבים את המדיניות ואף שותפים או אחראים בלעדיים לנתינת השירותים ולניהולם.

השינוי המונח ביסודן של התפיסות האחרונות הוא מיצוב השתתפות כזכות ואחריות אזרחית פוליטית וחברתית, ולא רק כהזדמנות לאזרח או החלטה נבונה של ספק השירות/ קובע המדיניות. ההשתתפות והשותפות נתפסות באופן רדיקלי, אקטיבי ושיר ומשמעותן הברורה היא חלוקה מחודשת של עוצמה, שעל ספקי השירות לעודד, לתמוך וליצור את התנאים שבבילן. גישות אלה גם מבטאות גישה קולקטיביסטית להתמודדות עם הבעיות, מה שמרחיב את החלופות האפשריות לפתרון ומגדיל את כוחם של האזרחים.

המשמעות הנגזרת מהאמור היא הבניה-מחודשת של תפקידי איש המקצוע, של הפוליטיקאים ושל מבנה השירותים הקיימים והדרכים בהן מתקבלות החלטות. משמעות תהליכי דמוקרטיזציה אלו הם, למשל, שמונחים כמו "מומחים" ו"קובעי מדיניות" אינם מתאימים עוד במשמעותם המסורתית, שהרי המומחיות אינה נתפסת כנחלתם הבלעדית של אנשי המקצוע וקביעת המדיניות אינה נעשית רק על ידם.

בפועל, פעמים רבות הגישות המודרניות הללו ליישום האזרחות נשחקות במציאות הפוליטית-חברתית. כך למשל, התפתחות התנועות החברתיות השורשיות והמגזר השלישי, לפיו האזרחים מתארגנים באופן עצמאי להשגת האינטרסים שלהם, תוך העלאת נושאים על סדר היום ושינוי הסדר החברתי. לכאורה, התרחבות מגמה זו מעידה על עוצמת האזרחים, אך בפועל רבים הארגונים ההתנדבותיים והתנועות החברתיות החוברים לזרם הפוליטי הראשי ומתמסדים. בכך למעשה הם משמרים את הסטאטוס-קוו.

למרות השינוי המשמעותי לתפיסת האזרחים כמשפיעים ומשנים, בפועל עדיין רב הקהילות והארגונים מנוהלים בדרך ריכוזית, היררכית ולא דמוקרטית. הפער בין התפיסות של האזרחים ולפעמים גם של אנשי המקצוע שאכן מעוניינים בשינוי לבין המסגרת הארגונית מתוכה הם פועלים, חוסם תהליכי שותפות. חוסר המשאבים המאפיין במיוחד את הקבוצות המודרות בציבור מהווה אף הוא מכשול משמעותי בשינוי יחסי העוצמה. באותה מידה גם יש להתייחס בחשדנות לקהילות ולארגונים המצהירים על גישות שיתופיות. יתכן ואלה הן הצהרות סרק ויתכן שזו דרך להפחית ואף להסיר את אחריותם לקבוצות מודרות תוך הטלת אחריות זו על החברה האזרחית.

תהליכי קבלת ההחלטות הנעשים כיום בארץ ובעולם מתפרשים על פני כל הגישות שתוארו, אם כי לא תמיד הרטוריקה תואמת את העשייה בפועל. כל אחד מהכינויים שהוזכרו משפיע אחרת על תוצאות שונות ועל תפקידם של הנוגעים בדבר. לאסטרטגיות של שותפות, שיתוף והשתתפות של אזרחים יש כיום פנים שונות וייחודיות בהתאם לקונטקסט התרבותי-חברתי-כלכלי בהן הן מבוצעות. למרות שכל השינויים המתוארים לעיל עדיין לא הושרו, כבר ניצב אתגר חדש בפני תהליכים אלה והוא ההשתתפות בעידן של גלובליזציה, בו חייו של הפרט מושפעים מתהליכים גלובליים, על-לאומיים ועליו לפתח דרכי השתתפות במרחב זה כדי להשפיע על חייו (Cornwall & Gaventa, 2000; Gaventa, 2001).

2.3. ערכים בשותפות קהילתית

תהליכי השותפות והשיתוף מושפעים מערכים שונים שהם פרי גישות אידיאולוגיות ופרקטיקות שונות (Cooper & Hawtin, 1998). למרות שהספרות אינה מרבה לדון באופן ישיר בערכים המניעים את השותפות, ניתן לזהות מספר ערכי ליבה העומדים בבסיסה. לעיתים, דווקא בספרות המתייחסת לגישות פטרוניות המכשילות את השותפויות מצוינים ערכי השותפות.

התפישה הדמוקרטית היא המרכזית להנעת השותפות. למעשה, השותפות יכולה להתקיים אך ורק במרחב דמוקרטי המאורגן לפי עקרונות דמוקרטים כמו: חופש הביטוי, חופש ההתארגנות, זכויות הרוב והמיעוט. ההשתתפות והשותפות הם אבן הפינה של הדמוקרטיה התורמים לחברה אקטיבית, משפיעה והוגנת (Arnstein, 1969). קהילות ומדינות שאינן דמוקרטיות, בדרך כלל אינן מעוניינות ואינן מסוגלות לקיים שותפויות, שהרי אלה דורשות חלוקת עוצמה עם ציבור האזרחים. חשוב לציין כי הדגמים השונים של הדמוקרטיה, הנגזרים מגישות אידיאולוגיות שונות, יוצרים צורות שונות של השתתפות אזרחים. לפיכך, לא ניתן לדבר על דגם אחיד של השתתפות המתקיים בתוך קהילות או ארגונים דמוקרטים.

הערכים הבאים הם הערכים המרכזיים המשפיעים על יצירת שותפויות מרמת הפרט עד רמת הארגון והקהילה. ערכים אלה אינם מיוחדים לשותפות בלבד, אך הם המשפיעים על יוזמות של שותפות והאמונה בהם מתווה את דרכי ארגון וניהולן. (למשל: סדן, 1997; Schneekloth & Richardson, 1983; Miley et al., 1998; Shibley, 1995; Trevillion, 1992; Webb, 1994).

כבוד האדם: את מערכת היחסים בשותפות מוביל ערך הכבוד. כיבוד האדם והקהילה באשר הם, מהווה תנאי ליצירת מערכת יחסים המאפשרת חופש פעולה וביטוי מרבי. ההכרה בכבוד לו ראוי כל אדם מתבטאת בהגברת ההזדמנויות שלו להשפיע, לעצב ולשלוט בחייו. ערך זה מניח כי לכל אדם יש רצונות, צרכים כישורים ויכולות סובייקטיביות והוא זכאי לממשם ולהשפיע באמצעותם על חייו, כל עוד אינו פוגע בכבודם של אנשים אחרים. כדי להגשים את הפוטנציאל הטמון באדם, הוא זקוק לנסיבות ולהזדמנויות לממשן והשותפות מסייעת בידו. באמצעותה הוא יכול לשנות את הסביבה, תוך חלוקה הדדית במשאבים שחלקם נמצאים אצל שותפיו.

על השותפים לכבד זה את שונותו של זה, אך אין משמעות הדבר הימנעות מניסיונות השפעה זה על זה או אי התמודדות עם עימותים, נהפוך-הוא. **תיאוריית הכבוד הדדי** (equal dignity) גורסת כי ניתן להשיג כבוד הדדי על ידי חתירה של אנשים לזכותם השווה להשתתפות ולחלוקת ידע והחלטות כמטרה בפני עצמה (Gutmann, 1980). חברה המושתתת על כבוד הדדי מאפשרת פירושים שונים של המציאות, מאמינה בכוחם של האנשים ותופסת אותם כאחראים ליצירת הפתרונות, ולא ליצירת הבעיות.

ערך הכבוד מהווה בסיס לערכים נוספים אשר מתבטאים בשותפות כמו: אמון הדדי, אמונה בכוחו של האחר, הזכות להגדרה עצמית, קבלה, אמון, חרות הפרט, אחריות אישית וקולקטיבית, אי שיפוטיות, אכפתיות, סובלנות.

דמוקרטיה; קידום ערכים דמוקרטיים: קבלת החלטות משותפת הינה אחד מעקרונות חברה דמוקרטית. שותפות האזרחים בהחלטות הנוגעות לחייהם ולסביבתם, באמצעים ישירים ככל האפשר, מונעת ריכוזיות, סמכותיות ופטרוניות של קובעי המדיניות למיניהם. השותפות מהווה אמצעי לחלוקה מחודשת וצודקת של העוצמה, המתרכזת לרוב בעילית השלטונית. בחברה דמוקרטית באה לידי ביטוי חברה אזרחית, והשותפות הרוחמת אזרחים לפעולה מקדמת אזרחות פעילה. שותפות זו נסמכת על ההון חברתי (social capital) כמשאב הטמון בחברה (Putnam, 1995).

שוויון ערך האדם: אמונה בשוויון ערך האדם מובילה להשתתפות פעילה למען קידום ערך מרכזי זה. האמונה כי ערכם של כל האנשים שווה פוסלת כל צורה של דיכוי ואפליה. ההשתתפות הינה פועל יוצא מהחתירה להשגת השוואת זכויות באמצעות חלוקה מחודשת של משאבים בחברה.

ריבונות הצרכן: לפי הגישה הצרכנית האזרח נתפס כלקוח המרכזי ולפיכך כבעל החשיבות העליונה. מרכזיותו נובעת מהעובדה שלרוב אין הוא זוכה למידע נגיש, מספק ומתאים, למרות שהוא בעל הידע לגבי האינטרסים שלו והוא המושפע המרכזי הישיר מההחלטות. לפיכך, חשובה הגברת שליטתו במדיניות חברתית, כך שזו תהיה מיועדת בהשקפותיו ובצרכיו, למען תיצור עבורו מענה הולם. השותפות בין האזרחים ובינם לבין קובעי המדיניות היא האמצעי להשגת ריבונות זו.

הפחתת תופעות ניכור והדרה בחברה: עשייה משותפת המערבת ומשלבת יחידים או קבוצות הסובלים מאפליה, ניצול וגזענות תורמת לבניית גשרים ויצירת קשרים המקדמים חברה סובלנית, בין תרבותית

ופעילה. שותפויות מגוונות (diverse partnerships) המכילות הטרוגניות (למשל בעמדות, מעמדות חברתיים, יכולות, התנהגויות), מבטאות את היכולת להתמודד עם השונות הקיימת בחברה, תוך שאיפה למימוש זכויות מלא של כלל השותפים כאזרחים שווים בחברה. חוסר השיתוף מגביר את השוליות, הניכור וחוסר השליטה. כוחם של השותפים יחדיו, כקבוצה, מפחית מתחושת הזרות וחוסר-האונים ומהווה כוח השפעה כלפי חוץ. **העצמה**: מעורבות מגבירה את הביטחון של האנשים, חירותם, יכולותיהם ומיומנותיהם. זה מאפשר להם התמודדות טובה יותר עם אתגרים נוספים, אישיים וקולקטיביים, ובכך מגביר את יכולתם לשלוט בחייהם ובסביבתם. העצמה מעודדת ניהול עצמי ועצמאי של כל אדם את חייו, לעומת מצב בו מרבית ההחלטות על חייו מוכרעות על ידי גורמים אחרים. התארגנות משותפת ליצירת סביבה הוגנת מעצימה את כוחם ומדגישה את עצמאותם ואחריותם האישית והחברתית של האנשים. היא מפחיתה את תלותם בארגונים ובמוסדות החברתיים, מגבירה את כוחם הפוליטי כקבוצה ומסייעת בהשגת שליטה על משאבים.

אחריות חברתית: ההשתתפות נעשית מתוך תחושת שליחות ומחויבות אזרחית חברתית, ולעיתים מתוך חברות, אהבה, הזדהות וזולתיות (ישי, 1998). המשתתף חש מעין חובה מוסרית לתרום ולפעול לשינוי המצב, לשיפור איכות הסביבה (החברתית, הפיזית, הפוליטית, החינוכית וכו'). האחריות יכולה להתבטא בהשתתפות אקטיבית, מייזום פתרונות ומאבק עד להשתתפות פסיבית ייצוגית. למשל: עסקים למען הקהילה, השתתפות פוליטית, הצטרפות לעמותה. הסכנה החבויה בערך זה היא העברת האחריות המלאה לאזרחים תוך התנערות בעלי המקצוע והפוליטיקאים מאחריותם לביצוע פתרונות.

2.4. שלבם ביצירת שותפות

ווילסון וקרלטון (Wilson & Charlton, 1997) מונים חמישה שלבים מרכזיים בארגון שותפויות. למרות שהם עוסקים בשותפויות בין-מגזריות בלבד, מודל השלבים שהם מציעים מתאים ברובו לתהליכי שותפות בתחומים אחרים ובצורות שונות של התארגנויות, כפי שניתן ללמוד מהדוגמאות בספרות. אציג מודל זה, תוך הנחה כי יש לבחון אותו מחדש בכל שותפות:

(1) **התחברות**: ההצטרפות יחדיו מונעת מתוך הכרה הדדית בצרכים משותפים, או מתוך ניסיון משותף להשיג משאבים. במידה והשותפים לא עבדו יחדיו בעבר, עליהם לבנות ביניהם יחסי אמון, כבוד וקבלה, תוך התגברות על הבדלי רקע ועמדות. לעיתים מתעורר צורך בהכשרת ובניית היכולת של השותפים כדי לתפקד באפקטיביות בהתארגנות החדשה. סטריאר (2001) מדגיש בשלב זה, במודל השותפות עם אוכלוסיות מודרות, את חשיבות הבניית הקול. השותפים מעניקים שמות וכינויים לבעייתם ונוטלים אחריות לייצוגה.

(2) **ביסוס תוכנית פעולה** באמצעות תהליך של דיאלוג, דיון והערכה. השותפים מבססים בסיס משותף תוך שילוב החזון והמשימות המוסכמות עליהם עם המידע על התנאים הקיימים מסביבם. לשם כך מפותחים מנגנונים להבנת התנאים הפנימיים והסביבתיים, להערכת צרכים ולקביעת גודל המשימה. הקבוצה המרכזית המקורית עשויה בשלב זה להחליט על צירוף שותפים נוספים, בעלי רמות שונות של עניין בשותפות.

(3) **ארגון מבנה פורמלי** הכולל התייחסות למדיניות, לניהול הפעילות ולייעוץ. השותפים קובעים מטרות ויעדים הקשורים לאג'נדת הפעולה שנקבעה ומבטאים את החזון. רצוי לקבוע ישות (צוות או אדם) האחראי על תאום, ארגון, אפשרור וקידום היוזמות שנקבעו.

(4) **ביצוע תוכנית הפעולה**: יישום התוכנית תוך חתירה לשותפות פעילה של כל הנוגעים בדבר, לביצוע החלטות מדיניות ולהבטחת האחראיות המתמשכת של השותפות. התוכנית תבוצע במישור המשימות היומיומיות והגשמת החזון בדרך בה כולם יחוו שותפים שווים. רצוי כי הפעילות תלווה בתהליך מתמשך של הערכה כמותית ואיכותית והתאמת הפעולות של השותפים.

(5) **יציאה וייצוב**: תכנון דרכי פרישה מהשותפות וביסוס המשכיות. פיתוח מערך חדש של מטרות להמשך העבודה בדרכים אחרות ותכנון העברת הנכסים שיצרה השותפות בחזרה לגורמים מתאימים.

לאור התובנה כי השותפות היא זירה של יחסי עוצמה השואפת לביטוי של יחסים הדדיים לאורך כל התהליך עומדים בפני האזרחים אתגרים של השגת עוצמה ושמירה עליה. וונדולק ואחרים (Wondolleck et al., 1996) אשר חקרו תהליכי שותפות של אזרחים עם מקבלי החלטות בפתרון בעיות סביבתיות, מציינים שלוש משימות המוטלות על האזרחים הרוצים להצליח לקחת חלק שווה במהלך פתרון הבעיות. ראשית, קבוצת האזרחים חייבות להחליט אם הן באמת מעוניינות להשתתף בתהליך משותף מתוך בחינת הרווחים והמחירים של מעורבותם. שנית, במהלך העבודה בשותפות עליהם לדאוג לכך שיווצרו תנאים למימוש שיתוף הפעולה המובטח ושהאפשרות שלהם להשפיע תהיה מרבית. לבסוף, לקראת סיום תהליך השותפות עליהם לזהות וליצור דרכים לשימור מעורבותם ולהגדלת ההזדמנויות שלהם להשפעה עתידית.

2.5 אמצעים ליישום השותפות הקהילתית

האתגר לאנשי מקצוע העובדים עם קהילות הוא להיות מומחים **בתהליך** פתרון הבעיה ולא בפתרון הבעיה עצמה (Marsh & Fisher, 1992). כלומר, עקרון מרכזי בשותפות הינו איש מקצוע המומחה לתהליך בו אנשים מתנסים בפתרון בעיותהם, ולא מומחה בסיפוק פתרון. תהליך פתרון הבעיות בשותפות כולל אמצעים מגוונים, שהם פועל יוצא של הגישות הערכיות שהוזכרו והם מבטאים דרכים לאיזון עוצמה ולשילוב הנכסים השונים שיש לשותפים. ארגון השותפות חייב להיות מן-המעשה, דהיינו, שיטות העבודה צריכות לבטא את ערכי השותפות. הן אינן יכולות להיות פטרוניות, מפלות ומדכאות, אלא לעודד תהליך שלם הדדי ומשתף.

כביכול, דיון על אמצעים יכול להיות טכני בעיקרו, אך כיוון שהשותפות היא גם תפישת עולם, לא מספיק לעסוק בטכניקה בלבד (מי עושה, מתי וכיצד), אלא גם באיכותה ובדרכים להכלילה ולהטמיעה לרמת המדיניות ולרמת הפרקטיקה (Lupton & Nixon, 1999; Trevillion, 1992). לאור תפישת העולם שפרקטיקה זו מייצגת, חשוב להכיר בה כתהליך מערכתי מתפתח, הצומח ברגישות מתוך ההקשר בו הוא מתקיים (Marsh & Fisher, 1992). ווטס (Wates, 2000) טוען כי כדי לבסס תרבות השתתפותית יש לפעול בהדרגתיות ומייעץ: "לך לפני שאתה רץ" ("walk before you run"), משמע: חשוב להתחיל בטכניקות השתתפות פשוטות, וככל שגוברים הניסיון והביטחון, ניתן לשלב שיטות מורכבות יותר (שם: 21).

ישום השותפות מחייב גישה מערכתית המבינה את השפעת הסביבה על מערכת היחסים הפנימית בארגון ובקהילה. כדי להטמיע גישה זו טוענת בריי (Braye, 2000), יש לבסס ולמסד אסטרטגיית שותפות על ידי שינוי הפוליטיקה הארגונית והמקצועית של שירותי האנוש. לדעתה, השתתפות האזרחים חייבת להיות על סדר היום של הארגון כדי להיות חלק אינטגרלי בעשייה שלו. לשם כך, חשובה ראייה מערכתית שתסייע לעובדים לזהות את השפעת הסביבות החברתיות על הפרטים והקבוצות בקהילה ותעודד ביקורת על הנחות היסוד השגורות המתייגות את משתמשי השירות. הבנות שכאלה ירחיבו את מוקד השינוי אל מעבר לאספקה של שירותי הטיפול החברתיים גם לכיוון השפעה על התשתית הכלכלית התומכת. כדי ליצור השפעה זו, היא מציעה להתמקד בנקודות הבאות: בהירות לגבי דרגת המעורבות המוצעת, מעורבות מתחילתן של יוזמות חדשות לרבות קבלת ההחלטות, הצבת מטרות מוחשיות למעורבות, מעורבות מתוך בחירה ולא מתוך כפייה, הכלת עמדות שונות, לרבות תפיסות אינדיווידואליסטיות וקולקטיביסטיות. היא גם מציינת את חשיבות הטיפול בהיבטים טכניים יותר כמו: תכנון זמן, אספקת מידע, מקורות והדרכה, פתיחות להגנה משפטית, ערוצים ברורים לייצוג ולתלונה, אג'נדה גלויה ויצירת מבנים נגישים לדיאלוג.

כיוון שיחסי השותפים קשורים ליחסי הכוחות הבין-אישיים במערכת הפטרונית, משמעות השותפות לפי ווב (Webb, 1994) היא ש"היום יגמר בחלוקת עוצמה ("power sharing"). לפיכך, יש לעצב את מעשה השותפות ביחד עם תהליך רדיקלי של העצמה, תוך "דמוקרטיזציה של חיי היומיום". בבדיקת פרויקטים בהם הצליחה השותפות הוא מצא כי התנאים ליצירתה הם: חוסר התמסדות של הארגונים, הימנעות מהתמקצעות כמו: הגדלת המומחיות, שיפור מיומנויות ומדדי הערכה; הימנעות ממודלים היררכיים של מבנים ארגוניים ואימוץ תהליכי קבלת החלטות קולקטיביים; הצטרפות לגישה הפמיניסטית המקשרת בין ה"אישי" ל"פוליטי" הטוענת שאי צדק מבני יחסי עוצמה במידה רבה נוגעים לפרטים כמו שהם נוגעים לקבוצות חברתיות גדולות.

בעשייה של שותפות חשוב להתייחס ל"פרטים הקטנים" היכולים לקדם או להכשיל אותה, כמו מועדי הפגישות, מיקומן, משכן, דרכי העברת המידע וכו'. למרות שכל העת נוצרים אמצעים נוספים לפיתוח יחסי שותפות ומשתכללים האמצעים הקיימים, כל אלה יכולים להישאר אך ורק בגדר טקס. חשוב לבחון את כל תהליך קבלת ההחלטה, משלב הייזום עד ההכרעה והביצוע. כך תיווצר שותפות-אמת בה קיימת חלוקה מוסכמת של יחסי עוצמה.

גבנטה (Gaventa, 2001) מוחה על כך שהאמצעים להשתתפות ושיתוף הקיימים כיום אינם טובים דיים ולפיכך האתגר של המאה ה-21 הוא להצליח לפתח אמצעים חדשים להשתתפות אזרחים, במיוחד ברמה הלוקאלית-קהילתית, על מנת להגביר את יכולתם של האזרחים להשפיע על חייהם. הוא מדגיש את האירוניה לפיה דווקא הקבוצות הפחות מעורבות, של האנשים העניים והמודרים, הן אלה הזקוקות למעורבות כיוון שהן המושפעות ביותר מאופן ההתנהלות של השלטון.

ניהול דמוקרטי ופיתוח גישה דמוקרטית: תנאי מרכזי לקיומם של אמצעי השותפות שיפורטו בהמשך הוא יצירת תרבות של ניהול דמוקרטי. שותפות תצמח, בדרך כלל, בסביבה דמוקרטית שיש בה תנאים המקדמים את התפתחותה. השותפים יבטאו את הדמוקרטיה באופן הניהול ובתכנים בהם יעסקו (כפי שהוזכר לעיל, קידום ערכים דמוקרטים הינו ערך מרכזי בשותפות). דמוקרטיה ישירה, בה כל הציבור לוקח חלק ישיר

ופעיל הינה נדירה. בפועל, תהליכי שותפות מופעלים בשיטות עקיפות וייצוגיות, אך המידה בה זורמת תקשורת הדדית נתונה על פי רוב להחלטת מובילי השותפות.

פוין (2002) מבחין בין ארבעה סוגי משטר דמוקרטי המבטאים דגמים שונים של השתתפות. דמוקרטיה אלה מושפעות מהבדלים במבנה החברתי (יחסי עוצמה) ובתרבות הפוליטית, כאשר המשותף להן הוא השמירה על קיום עקרון הבחירות:

(1) *דמוקרטיה התדיינותית (דליברטיבית)*: תיווצר במקום עם עוצמה מפוזרת, בה אין ניגוד אינטרסים מהותי וקיימת נכונות לפייסנות. מאופיין ברמות גבוהות של השתתפות מושכלת המתבטאת בהתדיינות הדדית.

(2) *דמוקרטיה "רובית" (majoritarian)*: תיווצר במקום עם עוצמה מפוזרת ואסטרטגיה כוחנית. מתאימה לדמוקרטיה הליברלית לפיה אפשרית תחרות בין קבוצות שונות.

(3) *דמוקרטיה פטרנליסטית*: תיווצר במשטר ריכוזי המאציל סמכויות. הפטרנליזם מתבטא בהיות המשטר נענה לצרכי נתיניו לפי שיקוליו-הוא, ללא יכולת השפעה שלהם על תהליכי קבלת ההחלטות. מתאים בקהילה הומוגנית בה המשטר מרסן את עצמו ושומר על האינטרסים המשותפים מתוך תפיסה אחדותית.

(4) *שלטון סמכותי, כאילו-דמוקרטי (pseudo-democracy)*: ייווצר בקרב אליטות כוחניות או פייסניות. המשאבים ומקדמות את האינטרסים שלהן. הדמוקרטיה מתבטאת אך ורק בהיבט הפורמאלי של קיום הבחירות, כאשר אין למעשה לציבור יכולת השפעה אמיתית. התפיסה המנחה היא יריבותית, של אינטרסים מנוגדים.

אבחנה זו בין סוגי הדמוקרטיה מלמדת כי אופיים של תהליכי שיתוף, השתתפות ושותפות, מושפע מיחסי העוצמה ומהאסטרטגיות הננקטות על ידי קבוצות האינטרסים השונות (אסטרטגיות כוחניות או פייסניות). כך מתחזקת הטענה כי יש לבחון שותפויות באופן רב-ממדי וביקורתי. בהצהרה על דמוקרטיה אין כדי להעיד על טיבה של אותה דמוקרטיה, וזו צריכה להיבחן בהתנהגות האליטה וביחסי העוצמה הקיימים בינה לבין הציבור.

אבחנה נוספת הרלוונטית למחקר הינה האבחנה בין דמוקרטיה המתקיימות בקהילות בעלות אוריינטציה אינדיווידואליסטית לאוריינטציה קולקטיביסטית. בן אליעזר (Ben-Eliezer, 1993) בתוך פוין, (2002) מבחין בין *דמוקרטיה ליברלית לדמוקרטיה קולקטיביסטית*. הראשונה, חותרת להגנת זכויות הפרט מפני השלטון או קבוצות חברתיות שונות. השנייה, מדגישה את תפקיד השלטון הפועל להגשמת המטרות המשותפות לכלל החברה. אבחנה זו מבדילה בין חברה אינדיווידואליסטית בה הפרט הוא המרכז לבין חברה קולקטיביסטית המדגישה את החברה. המעורבות בדמוקרטיה הליברלית תהיה מתוך רצון הפרט להשפיע על חייו ואילו בשנייה המעורבות תנבע מתוך תחושת שייכות לחברה. מכאן, לשם חינוך לדמוקרטיה והטמעתה חשובה אבחנה באשר לתפישות חברי הקהילה בהקשר יחסי פרט-קולקטיב.

שותפויות לרוב עוסקות בעיצוב תוכניות חברתיות המעודדות העצמה, המופעלות מתוך מבנה פתוח וגמיש שמשרת דיאלוג ומאפשר בחירה. כיוון שהציבור נוטה לראות את השלטון ואת אנשי המקצוע כיוצרי המכשולים, חשובה במיוחד יכולת מתווי המדיניות לקבל את הביקורת וליצור שינוי. המדיניות צריכה לשקף אמון בשותפות וכללים להפעלתה. רצוי כי הארגון יהיה כולו מכוון-לקוח ויבטא את זכותו של כל

שותף להשפיע (Marsh & Fisher, 1992). ניהול זה דורש הפעלת מיומנויות תקשורת עם אנשים שונים לעיתים אף בדרכים יצירתיות.

ווב (Webb, 1994) מדגיש את חשיבות הפיכת השותפות למדיניות. לדעתו, רוב האנשים נוטים לפרש את ההשתתפות כעקרון ולא כזכות ולכן כאשר היא מעוגנת בחוק (כמו ב"חוק הילדים 1989" באנגליה שהוזכר לעיל) היא הופכת להיות זכות ודרך עבודה. יחד עם זה, הוא גם מציין את זכותו של כל אחד לצאת מהשותפות או לפרק אותה כשזו אינה מתאימה לו.

דוח בנושא יישום "חוק הילדים 1989" באנגליה, שכאמור מוביל גישה של שותפות, שהוצג בפני הפרלמנט הבריטי ביולי, 2001 (Department of health, 2001) מסיק כי המאמצים המושקעים בפיתוח ההשתתפות של ההורים וילדיהם, מצדיק את המשאבים המושקעים בכך. השקעה זו כדאית במיוחד, כאשר ההתערבות נעשית לאור חוק ויוצרת שיתוף פעולה מתוך רצון והסכמה ולא מתוך הכרח. המחקר מסיק כי גישת השותפות מעמידה בפני אנשי המקצוע מחויבויות חדשות, כמו התחייבות למשא ומתן, יושרה ואחריותיות. אכן, המחקרים הרבים על יישומו של חוק זה מעידים, כי בעקבות החלתו חל באנגליה שינוי ארגוני ותפישתי בנושא שיתוף הילדים וההורים בתכנון וקבלת ההחלטות המשפיעות על חייהם.

בתחום התכנון, בו למשל חוקק באורגון, ארה"ב, חוק המחייב את שיתוף התושבים הנוגעים בדבר (Citizen involvement advisory committee, 1992) הטענה המושמעת בהקשר לחוק היא שכדי להשיג מעורבות תושבים אפקטיבית, יש ללכת מעבר למה שהחוק מציע, כיוון שהחוק למעשה מציע את המינימום. בנוסף, אין משמעות החוק שהאזרחים יודעים על קיומו ועל זכויותיהם בו. לפיכך על אנשי המקצוע ליידע בדבר וליצור את התנאים לביצועו. ביקורת נוספת נוגעת לחסרון בחקיקה מקבילה בתחומים משלימים נוספים, כמו בריאות וחינוך. כל עוד תחומים אלה, המשרתים את אותם הלקוחות, לא יפעלו גם ביחסי שיתוף ושותפות, קשה יהיה להטמיע גישה זו.

משמעות ניהול דמוקרטי היא גם נגישות פיזית וחברתית, על מנת שלקבוצות שונות בקהילה תהיה גישה להבנת תהליכים ולהשפעה עליהם. לדוגמה, פרויקט של שותפות ב⁴³ placemaking שמתקיים במשך שנים בעיר רואנוק בוורג'יניה, ארה"ב, בשותפות בין תושבים לבין עובדי העירייה וארגונים נוספים (The Roanoke neighborhood partnership), מלמד כי ניהול דמוקרטי נגיש ומבוזר, מאפשר עבודה בשותפות במשך שנים רבות. ניהול דינאמי, המשתנה לאור שותפיו ולאור התנאים הסביבתיים מצליח להתמודד עם אתגרים חדשים כל העת (Schneekloth & Shibley, 1995). אנשים שהשתתפו בפרויקט העידו, כי חשו את העוצמה לעשות שינויים בחייהם ולשלוט באופן משמעותי על סביבתם. הם החלו להאמין כי ביכולתם לעצב את שכונתם תמורת השקעת אנרגיה וזמן באמצעות התארגנות משותפת. כל הפעולות הדמוקרטיות היו תמיד קשורות בשימוש וניצול של עוצמה ובדרכים של משא ומתן. דברי מנכ"ל העירייה של רנואק על פרויקט השותפות בעירו מלמדים כי לדעתו משמעות הניהול היא חלוקת עוצמה. הוא מתאר את המשרד שלו כ"סל של עוצמה" ("basket of power", ibid: 135) שזו אחריותו לחלוק אותה ולא לאספה. חלוקת העוצמה משמעה לא רק מבנה שמזמין השתתפות, אלא גם שדורש אותה. לפיכך, האמצעים שהוא הדגיש להפעלת השותפות מבוססים היו

⁴³ Placemaking: מושג מתחום פסיכולוגיה סביבתית. תהליך המחבר בין תושבי קהילות להחייאה מחדש של מקומות קהילתיים. התהליך משרד פיזית מרחבים ציבוריים קיימים באמצעות פרויקטים בקנה מידה קטן שנידונים, מוחלטים ונעשים בתהליכי שותפות, ולהם השפעה פסיכולוגית-חברתית.

על אמון ואמונה שאנשים רוצים להיות מעורבים כדי להשפיע על חייהם. לדעתו, כדי ליצור שינוי חברתי, צריך לגעת בנשמתם של האנשים ולא להפעיל עליהם חוקים ולהכתיב להם תקנות. העדויות לאורך שנות קיומו של הפרויקט מלמדות על הטמעת השותפות כדרך חיים וכשיטת עבודה באמצעות פיתוח גישה דמוקרטית. מיסוד האמצעים לקידום שותפות בעירייה ובשכונות מהווה דוגמה כיצד עבודה בשותפות קהילתית היא כלי להפעלת דמוקרטיה.

על המנהיגות בשותפות לשקף את הערכים הדמוקרטיים, לפיכך רצוי כי תהא זו מנהיגות משתפת (Chrislip & Larson, 1994). ניתן להסתייע במנהיגות קיימת ומקובלת כמו מנהיגות דתית (Daley & Marsiglia, 2000). המנהיגות המשתפת מאופיינת במנהיגים שיודעים כיצד לשתף קבוצות מגוונות, שמקשיבים למכלול הדעות ועובדים עם האנשים יחדיו. אלה מנהיגים שמאמינים בציבור ולא דורשים ראשית-כל את הבעת אמונו. סצ'ניקלות' ושיבלי (Schneekloth & Shibley, 1995) רואים את ההנהגה כמזהה את המחסומים לפעולה ומבנה בזהירות את התהליך כך שלא יבנו מכשולים חדשים. תפקידה הוא גם ארגון תגמולים, כמו חגיגות לציון הצלחות, השתתפות אזרחים בכנסים מקצועיים כדי לספר על פעילותם וטקס אזרחי השנה.

הספרות בתחום השותפות מזכירה אמצעים שונים, חלקם אינם ייחודיים רק לתהליכי שותפות. בעמודים הבאים אזכיר מספר אמצעים מרכזיים הנקטים באסטרטגיית השותפות. אמצעים אלה הם: הכשרה וחינוך לשותפות, שיחה, למידה, הסכמות ועבודה בקבוצות. ביישום של האמצעים יש חפיפות (למשל תהליך הכשרה יכול להיעשות דרך שיחה) ומתחים (למשל, ניהול דמוקרטי יכול להתפרש כחתימה להסכמות אך גם להחלטת רוב או להחלטה של המנהיג הנבחר). למרות זאת, אבחין בין האמצעים הללו על מנת להדגיש את חשיבותם הייחודית לתהליכי השותפות. בעת יישום, כל האמצעים צריכים להיות מותאמים למאפייני השותפים ולנושא בעטיו קמה השותפות.

2.5.1 חינוך והכשרה לשותפות

תהליכי הערכה ומחקרים שנעשו על תהליכי שותפות למדו כי קיים צורך בהכנה לתפקד כשותפים, על מנת למנוע מכשולים כמו גישות פטרוניות, פסיביות של חלק מהשותפים, ניצול, אפליה, דיבור בשפה לא מותאמת, הפחתת דעות קדומות ומניעת אווירה שיפוטית (Morris, 2000; Marsh & Fisher, 1992; Geddes, 1997; Thoburn et al., 1995).

מלבד יצירת תנאים לעבודה משתפת בקרב אנשי הממסד, חשובה ביותר הכנת הציבור. הכנה זו להשתתפות וחינוכו מתבטאים בהעברת ידע על נושאים כמו זכויות אזרחיות וחברתיות, הצגת המבנה הארגוני של המוסדות המטפלים, משמעות הדמוקרטיה והבהרת הנושא בגינו פועלים השותפים. רובד אחר של החינוך הוא הכרת אמצעי פעולה לעמידה על זכויות, לרבות מחאה והתנגדות, פשרות והסכמות (סטריואר, 2001; קטן, 1980; Byrne, 2001). מסרים אלה מקבלים חיזוק במשנתו של פריירה (Freire & Horton, 1990; Freire, 1990; Marilyn, 1990), אשר מדגיש את ההיבט הפדגוגי של העבודה החברתית. לדעתו, אנשי מקצוע אינם סוכנים ניטרליים ואינם פועלים באופן טכני. המקצועיות מתבטאת במחויבות לסקרנות ביקורתית, לחינוך לביקורתיות ולשינוי התנאים החברתיים המכשילים בחברה ביחד עם הנוגעים בדבר. על מנת "לסלול" יחדיו את הדרך לשינוי, יש "ללכת" בה יחדיו, ולשם כך יש להכשיר את האנשים ולהאמין בכוחם לפעול יחדיו.

התפתחות שיטת מחקר המאפשרות שמיעת הקולות השונים, לרבות הקולות הייחודיים, פתחו פתח להבנת משמעות מצבים חברתיים ותהליכי טיפול בהם על כלל השותפים. גישה זו חשובה במיוחד להבנת תהליכים הנעשים בשותפות, כיוון שהם מציגים את ההתנסות של כלל השותפים בתהליך. לאור התובנות המופקות משיטות משתפות אלה, מתפתחת כיום ספרות בנושא השיתוף והשותפות הכוללת תדריכים, תרגילים והפעלות לאימון (לדוגמה: אלתרמן ואחרים, 1987; יצחקי, 1988; Citizen ; Braye & Preston-Shoot, 1993; involvement advisory committee, 1992; Marsh & Fisher, 1992). חומרים אלה, העוסקים בהכשרה ואימון לפני תחילת העבודה המשותפת, מופנים לרוב לאנשי המקצוע ולא לשותפים הנוספים. למשל, צוות חינוכי של בית ספר שעובר הכשרה בעוד ההורים אינם זוכים לכך. נראה לי, כי המקורות אשר מציגים רק חלק מהקולות (למשל של אנשי המקצוע בלבד או לקוחות השרות בלבד), פחות מייצגים את גישת השותפות ומחלישים את היכולת להסיק מסקנות המתאימות לכולם.

תהליכי שיתוף ושותפות (בין ארגונים ובין אנשי מקצוע ללקוחות) דורשים השקעה במשאב האנושי, בהם מגדירים מחדש את התפקידים בהתאם למטרות החדשות ולתנאים החדשים ומכשירים לקראת העבודה המשותפת (Loughry, 2002; Schmid, 1995). גם ורנסקי ואלתרמן (1994) מדגישות את הצורך בחינוך והדרכה בנושאי שיתוף לגורמים המעורבים בהליכי תכנון. הן מסיקות כי חיוני שגורמים אלה יבינו את נושא השיתוף על יתרונותיו ומגבלותיו. לדעתן, הדרכה והכוונה יוכלו לסייע לשיפור הליכי השיתוף המועטים שקיימים וכן לגשר על הפער הקיים בין ההצהרות על נכונות לשיתוף לבין אי-השיתוף הקיים בפועל.

לפי לוורי (Loughry, 2002) לא ניתן לקיים שותפות ללא שינוי מוקדם של הקהילה ושל נותני השירותים לסיגול גישות ושיטות מתאימות לשותפות. מעבודתה בקהילה עירונית באירלנד במצוקה קשה, למדה כי הן ההתארגנות הקהילתית והן ההערכות הממסדית ודפוסי העבודה בה, מכשילים את קיום השותפות ולפיכך נחוצה הכנה מוקדמת.

דוגמאות נוספות ללמידת הצורך בהכשרה הן למשל מחקרה של בציין (Buchanan, 1994) שסקרה מספר מחקרים בנושא שותפות בקביעת מדיניות על השגחה וטיפול לאור "חוק הילדים 1989", באנגליה. במחקר על שותפות עם מיעוטים נלמד כי ניכרה שאיפה ונכונות לשותפות, אך בפועל היא לא בוצעה באופן שהשביע את רצון השותפים. פונים רבים חשו כי לא קיבלו את המידע המקצועי הנדרש להם, חלקם לא חשו בעלי מיומנויות מתאימות לדיאלוג עם אנשי מקצוע, מה שהפחית את ביטחונם ומנע מהם לעמוד על דעתם. יש שחשו שצורכי שפתם, דתם ותרבותם חסמו את דרכם בשותפות, ויתרה מכך, דעות קדומות ואפליה מצד אנשי מקצוע. גם כאשר הם נכחו במבנה שכביכול אפשר שותפות, כגון קבוצה, אספה, ועדה, הם חשו חוסר לגיטימציה להבעת דעה והעלאת שאלות. עוד נמצא כי היתה בעיה גם בייצוג התושבים הנעשה באמצעות מנהיגים שאינם מייצגים את מגוון הקולות. לאור תוצאות אלה הסיקו החוקרים כי יש להתמקד בהכשרת הצוות המקצועי לביצוע תהליכי שותפות. במחקר לאומי (באנגליה) שנערך לאחרונה, על אותו החוק, (Department of health, 2001) עדין דומה מסקנת החוקרים כי יש להשקיע בהכשרת העובדים על מנת שידעו להכין את הילדים לתהליכי השותפות מתוך גישה של הילד-במרכז.

כאמור, המלצות להכשרת מקבלי השירות קיימות מעט בהקשר הישיר של שותפות⁴⁴. דוגמה לכך מתחום השותפות קיימת אצל לוורי (Loughry, 2002) הממליצה מניסיונה כעובדת קהילתית בפיתוח תהליכי שותפות,

⁴⁴ ניתן למצוא ספרות העוסקת בכך בנושאים כמו חברה אזרחית, פיתוח קהילה, פיתוח מנהיגות.

על מינוי מאמן (mentor) שיכשיר את הקהילה כיצד להיות מעורבת בתהליכים הממסדיים ויעודד את העצמתה. ההכנה לתהליכי השותפות כוללת ארגון שיפחית את המחסומים לשותפות. כדי לעודד את השתתפות הקהילה, יש לאפשר תנאים מרביים שיקלו עליהם כמו עזרה בהסעות, בשמירה על ילדים, מענק לעזרה ביתית, וכן תהליכי הכשרה הכוללים מתן מידע על התהליכים הצפויים בעבודה עם נותני השירותים, התייחסות לפחד מתהליכים אלה, הפצת מידע בדרכים מובנות לקהילה וכו'. לדעת הכותבת, יש גם לנקוט תהליכי הכנה מוקדמים עם הממסד, כמו פיתוח שיטות חדשות של תקשורת ומתן שירות, שינוי המבנה הארגוני המסורתי הפטרוני וההיררכי, הטמעת גישת השותפות בקרב כל העובדים ולא רק בקרב אנשי המקצוע העומדים בחזית הקשר עם הקהילה או המנהלים הבכירים ועוד.

2.5.2. שיחה

האמצעי הראשי בקיום שותפות הינה דיאלוג רב משתתפים בו מביעים השותפים באופן ישיר את עמדותיהם, צרכיהם ורצונותיהם, מבררים את שלא ידוע ומובן, משכנעים ומתנגדים. השיטות לכך הן רבות וכוללות למשל קבוצות דיון, סדנאות, חוגי בית, אספות, מרחב פתוח ואף שיטות וירטואליות שונות. הניסיונות לפתח שיטות של דמוקרטיה התדיינותית (deliberative democracy) מעידים על חשיבותה של השיחה הישירה (וקסמן ובלאנדר, 2002). משמעה של הדמוקרטיה ההתדיינותית היא קבלת החלטות בדרך של דיון פתוח, או לפחות השפעה על מקבלי ההחלטות. כך יכולים המשתתפים להביע את עמדתם, לערער, למחות, לברר, לשכנע וכך להתחזק בעמדתם או לשנותה. הדיון הוא תהליך חברתי המגשים את עקרונות הדמוקרטיה, לפיה לכל אדם זכות שווה להשתתף בעיצוב החברה בה הוא חי. למרות שהשיחה היא אמצעי ישיר של השתתפות, יש להתייחס גם לדינאמיקת יחסי העוצמה המתקיימת בה. מחד יכולה השיחה להיות אמצעי לצמצום פערי העוצמה הטבועים בין אנשי המקצוע וקובעי המדיניות לבין הציבור והיא המוקד של השינוי המעצים (סדן, 1997; Miley et al., 1998). מאידך, השיחה יכולה לשמר פערים אלה ולהעצימם שכן המשמעות המיוחסת לתכנים ולאנשים מסוימים מושפעת ממגוון תכונות ומאפיינים. דוגמאות לכך הן היכולות השונות של השותפים בביטוי עצמי (הבנת השפה, בטחון עצמי לדבר בציבור, ביטוי בהיר, כריזמה), הרכב הקבוצה, ניהול פתוח או מכון של השיחה, הנטייה לתת לנציגים לדבר בשם אחרים (ארגמן, 1997).

השאיפה בשותפות היא ליצור דיאלוג ישיר בו לכל אדם יש הזדמנות לדבר. לדוגמה, בפרויקט השותפות ברנאק (Schneekloth & Shibley, 1995) הוחלט על עבודה בקבוצות קטנות מאוד ותועדו כל התכנים שנאמרו על נייר עיתון מה שאיפשר לקול של כולם להיראות וגם לתקן אי-הבנות. היועצים שהנחו את פרויקט זה מדגישים את יצירת המרחב של הדיאלוג הפתוח בין כל הנוגעים בדבר. קובעי המדיניות בעיר ראו את תפקידם לא רק בתיקון הבעיות שיש בעיר, אלא גם ביצירת תנאים כדי שכל מי שירצה יוכל להשתתף בשיחה על הנושאים הבעייתיים בשכונתו והפתרונות להם. לעומת גישה זו ווילסון וקרלטון (Wilson & Charlton, 1997) העוסקים בשותפויות בין-ארגוניות בקהילה מגבילים את השותפים לדיאלוג. הם מסיקים ממחקרם כי הטענה שלכל שותף צריך להיות קול היא מופרכת ביסודה. לדעתם, יש לנהל את השותפות כך שיהיה ברור באיזו מידה כל אחד יכול להיות מעורב ולתרום לה.

גבנטה (Gaventa, 2001) מדגיש את הצורך ביצירת אמצעים שיפתחו את השמעת ושמיעת הקולות של האזרחים, במיוחד של אלה המודרים. מחקרים שנעשו תוך הקשבה פתוחה לאנשים מקבוצות מודרות, (למשל, באמצעות ראיונות פתוחים/חצי-פתוחים וקבוצות מיקוד), או מחקרים מעודדי העצמה שנעשו עם אוכלוסיית המחקר כשותפה לקבלת ההחלטות המחקריות, מלמדים רבות על חוויותיהם ודעותיהם בנושא. הנחקרים מעידים כי הם חשים כי לא פתוחות בפניהם צורות של השתתפות, כי לא נעשה מאמץ להבין את צרכיהם האמיתיים, וכי יש להם רעיונות לשינוי, אך לא אוזן קשבת ברמת הקהילה, הארגון והמדינה (כגון: Beresford et al., 1999; Evans & Fisher, 1999; Hooghe, 2001; Narayan et al., 2000; Small & Rhodes, 2000). מחקרים אלה מצביעים על ניכור וחוסר אמון הדדי בין קובעי המדיניות ונותני השירותים לבין האזרחים, מה שמעלה שאלות בדבר הנכונות האמיתית לחלוקת יחסי עוצמה ובדבר הסיכוי העתידי לייצר צורות השתתפות ושותפות (Ward, 2000).

דייל (Dale, 1996) מפתחת את "מודל המשא ומתן" הרואה בטכניקת המשא ומתן מפתח לעבודת השותפות. בבסיס המודל עומדת ההנחה כי על אנשי המקצוע לשאוף לגשר על הפער בין התפיסות השונות וזאת באמצעות הקשבה, חקירה ופתיחות. כדי להגיע לשותפות מרבית על כל צד להביא את הפרספקטיבה שלו לתהליך קבלת ההחלטות במטרה לפתור את אי ההסכמות ולהגיע להבנות משותפות. התהליכים הרבים באסטרטגיות השותפות מעידים על חשיבות יצירת מטרות משותפות, היוצרות מצע מאחד, כאשר דיאלוג הוא הכלי המרכזי לליבון וניסוח מטרות אלה. עשייה בשיתוף ושותפות מתחילה לעיתים בהסכמה על חזון אוטופי או בניסוח ערכים מאחדים, ללא הבנה ברורה מה המטרות והאמצעים. אלה מתעצבים מתוך הפעולה, בהתאם למשתתפים ולעיתים לאורך זמן משתנים ונעשים מורכבים ומתוחכמים יותר. על השותפים למצוא כל העת כיצד לשלב בין חזון למציאות, באמצעות תרגום החזון למשימות ולמטרות. תהליך זה בפני עצמו יכול להיות תהליך עבודה מפרה ומחבר (Emenhiser et al., 1998; Mckersie, 1997; Wates, 2000; Wilson & Charlton, 1997). בפרויקט השותפות ברנואק מעידים השותפים כי המתח בין התפיסה האוטופית של הפרויקט והשינויים האקטואליים הקטנים שהתרחשו, העידו על התהליך שהתהווה והיו חלק מהאנרגיה ש"תידלקה" את המעורבים בו. בסיום הפרויקט כתבו יועציו כי הגשמת החזון האוטופי אינה המטרה, אלא המאבק להתחבר זה עם זה בדיאלוג וליצור את מה שמתאים לשותפים. לדעתם, הדיאלוג הוא אשר שמר על תוקף השותפות (Schneekloth & Shibley, 1995).

2.5.3. למידה

פרקטיקת השותפות מושתת על דרכים שונות ללמידה של כלל השותפים או של נציגיהם. היא יכולה להתקיים כאשר חברה מכירים זה את זה, יודעים ומבינים את הנושאים הנידונים, קיימת נגישות למידע ודרכים מתאימות להחלפת מידע ולביצוע הערכה. הלמידה בשותפות מתהווה תוך כדי עשיית השותפות. לעיתים, תכני הלמידה ושיטותיה אינם מתוכננים לפרטיהם, אלא נוצרים מתוך הפעילות המתפתחת של השותפים. לשם כך חשובה היכולת לעבוד בעמימות, תוך הקשבה ומוכנות להתגמשות וליצירתיות (רוזנפלד, 1993; Schneekloth & Shibley, 1995).

הכלי של הלמידה נובע מתוך גישת השותפות המתחשבת בלוקחים בה חלק ולפיכך מבקשת להבין את העמדות, הצרכים, המאפיינים והמטרות של האחרים, דוגמאות לניסיון קודם והשלכות אפשריות של

התוצאות. ניתוח משותף של התנאים החיצוניים והפנימיים לשותפות, חיוני על מנת ליצור מערך מטרות ריאלי ומוסכם ועל מנת להבין מה יכול לקדם ולעכב את הגשמתן (Randolph & Bauer, 1999; Thompson, 2000; Wilson & Charlton, 1997).

הלמידה יכולה להתבצע באמצעים רבים ומגוונים כמו: מחקרים, סקרים, ועדות, קבוצות מיקוד ואספות, עבודה עם קבוצות שונות בקהילה ועם קובעי מדיניות, קו חם להתמודדות עם נושאים שנויים במחלוקת וכאמצעי ידוע, פרסום סיכומי מעקב (follow up) המעדכנים על התפתחויות ומזמינים תגובות וגישה של "ידלת פתוחה" המאפשרת גישה ישירה לכל המעוניין. הכנת הלמידה גם כוללת עבודת פיתוח כמו כתיבת תדריך כיצד לעבוד יחדיו על הנושא, פיתוח כלי עבודה כתובים (טפסים, שאלונים) ושכלול אמצעים להנחיית שיחות (Citizen involvement advisory committee, 1992). ווטס (Wates, 2000) אשר מספק בסיפרו אמצעים רבים לעבודה משותפת בקהילה, מוסיף כי אנשים לומדים ומבינים יותר טוב מידע מוחשי המועבר באמצעים ויזואליים מאשר במילים. סקירת דוגמאות של שותפויות קהילתיות אכן מגלה פיתוח שיטות מוחשיות ויזואליות, כמו שימוש בצילום (טלוויזיה קהילתית, סרטים), תקשורת ברשת וירטואלית (אינטרא-נט), מודעות ופליירים, עבודה בחומר על תכנון הקהילה (כמו בניית דגם של הקהילה).

חוסר ידע מהווה את אחת הסיבות המרכזיות לפערי עוצמה (Gordon, 1980). פעמים רבות הוא חסר לשותפים שהם הציבור/מקבלי השירותים ובכך מפחית את יכולתם להשפיע. השתתפותם ההדדית תוכל להתקיים כאשר הם יבינו כיצד פועלים השירותים, ידעו את זכויותיהם ומחויבויותיהם, יוכלו לברר על נושאים הקשורים בהליך הטיפול וכו' (Masson et al., 1997).

גישתו של פאולו פריירה, ממנה התפתח הזרם הדיאלוגי בחינוך, מספקת השראה ללימוד הרצוי בשותפות (Ward, 2000). הפדגוגיה הדיאלוגית על פיו גורסת כי יש ליצור לימוד שעיקרו הידברות הדדית, בו בעל העוצמה משתף את האחרים בגיבוש תהליך הלמידה ונתון בעצמו לשינוי (Freire & Marilyn, 1990; Horton & Freire, 1990). על הלמידה להיעשות תוך התחשבות בתרבותם של הלומדים, מתוך גישה כי הידע נוצר בתהליך היתוך בין עולמות הידע של המורה והתלמידים. גישה זו חותרת לשחרר מקבלה פסיבית של חומר לימוד ומקבלה פסיבית של סדר חברתי נתון, באמצעות הרהור, תשאול וחשיבה מחודשת על הידע. מטרתם של החשיבה הביקורתית, ההדדיות, האחריות, האקטיביות והאמונה ביכולת עצמית, היא לחנך לאזרחות פעילה ושותפות בדמוקרטיה.

הגישה של השותפות מאמינה בתהליך שינוי מתוך למידה מתמשכת, המזקק ומשכלל את פרקטיקת השותפות, מתוך בדיקה מתמדת של התאמתו לשותפים ושל תקפות פתרונותיו. זוהי למידה דינאמית המתפתחת מתוך תובנות השותפים, הכוללת תהליכי הערכה והסקת מסקנות ויכולת לקשר בין ידע לבין פרקטיקה בתהליך רצוף ודינאמי (Marsh & Fisher, 1992). דוגמה לתפיסת הלמידה כתהליך ספיראלי, המתפתח מתוך עצמו, ניתן למצוא במחקר חלוץ על הערכת השתתפות בעשרה אזורים כפריים באנגליה (Morrissey, 2000). המחקר בחן את צוותי הלמידה של האזרחים שהשתתפו ביוזמות קהילתיות לפי עשרה שלבים בגלגל הלמידה. התהליך התקדם לפי יצירת סדר עדיפויות של מטרות, פיתוח מדדים להשגת המטרות, בניית תוכנית מחקר, איסוף נתונים וניתוחם, פיתוח אסטרטגיות לחלוקת הממצאים ונקיטת פעולה. לאור הפעולה התחיל מחדש תהליך של שינוי המטרות וחוזר חלילה. ההשתתפות בתהליכי הלמידה השפיעה על ההתפתחות האישית של המשתתפים ועל יכולת הקהילה לעבוד בשיתוף פעולה לאורך כל התהליך.

בשותפות קהילתית, בדרך כלל יוצר תהליך הלמידה המשותף ערך מוסף של יחסי קרבה, אחווה, הבנה ואכפתיות בין השותפים. התהליכים הקבוצתיים של הלמידה כמו איסוף נתונים משותף וניתוחם, הכנת הממצאים לשאר המשתתפים, מעוררים בדרך כלל התרגשות, אופטימיות, בטחון ואתגר. כדי לחזק תהליכים אלה, רצוי לשמור על למידה ישירה, הנעשית פנים אל פנים, ויש להיזהר שהנטייה לאמצעים עקיפים כמו חלוקת חומרים כתובים, לא תפגע בכך (Schneekloth & Shibley, 1995).

מבחינת אנשי המקצוע, הפקידים וקובעי המדיניות, הלמידה חשובה כדי להבין את המצב דרך עיני הפונה (Marsh & Fisher, 1992). זוהי גם הדרך הכי מהירה ויעילה להבין דברים. כדי לבדוק את משמעות הליך השותפות לפונים יש לברר עימם בדרכים ישירות ולא מאיימות האם הם הבחינו בשינוי והבינו כיצד הוא משפיע עליהם; האם גדלו ההזדמנויות שלהם להביע את דעתם; האם גדלה שליטתם על השירות הניתן להם והאם הם חשים שמתייחסים אליהם כאזרחים בעלי זכויות.

2.5.4. הסכמות

כפי שהשתמע מסקירת הספרות עד כה, משמעות השותפות הינה חלוקה הדדית של עוצמה, במיוחד בשלב קבלת ההחלטה. לפיכך, אמצעי חשוב בתהליך קבלת ההחלטה הוא טכניקות הכרעה השואפות להגיע לתוצאות מוסכמות ומקובלות. מעט משיטות אלה הן טכניות בלבד כמו שיטות של הצבעות ישירות ועקיפות והחלטות באמצעות נציגים, והרוב הן שיטות יצירתיות וגמישות כמו קבלת מספר פתרונות, פישור וגישור, התחשבות במיעוט. בר-ניר (1998) מציין בהקשר זה כי בתהליכי שיתוף יש חשיבות להיבט האיכותי של ההחלטה: חשיבות ההחלטה המתקבלת משמעותית יותר מאשר מספר ההחלטות שמתקבלות.

במערכות רבות של קבלת החלטות קהילתיות טווח ההשפעה של האזרחים הוא מוגבל ביותר ועל מנת שיהפכו לשותפי-אמת בהחלטות על קהילתם יש ליצור תהליך מקדים המכין את התנאים לכך. נחוץ שהם ידעו מהו תהליך קבלת ההחלטה הנהוג בשרות, מי משתתף בהכרעה, שיתואמו עימם מועדי הישיבות ומיקומן, שיחולק להם חומר מקדים הכתוב בשפה ברורה וכו'. פעמים רבות גם כאשר יש את כל ה"הסדרים" הטכניים כביכול, השיתוף הוא טוקניסטי, ללא התחשבות אמת בשיקול דעתם.

בר-ניר (1998) מבדיל בין הגישה הקונצנזואלית לפיה המטרה של "אינטרס כלל הציבור"⁴⁵ היא לבטא הסכמה (consensus) בין כל האנשים וקבוצות האינטרס, לבין הגישה הקונפליקטואלית המכירה במאבק המתמיד על האינטרסים השונים, ולפיכך בחוסר היכולת להשביע את רצונם של כל הנוגעים בדבר. למרות שבר-ניר מתייחס רק לתחום התכנון, נראה כי מסקנתו שבמצאות המודרנית קפיטליסטית של היום לא ניתן להשביע את רצון כולם באופן שווה ולדבר על "אינטרס כלל הציבור", מתאימה לתחומים קהילתיים נוספים. חלק מהספרות בנושא שותפות נראית כשוזרת יחדיו את שתי הגישות: קיים ניסיון להגיע להסכמה, אך משמעות השותפות היא גם ההכרה כי אין הכרח שהצדדים השונים ימלאו את כל מטרותיהם באופן שווה ומלא. בדרך כלל, ככל שההסכמה רחבה יותר, גדל הסיכוי שהשותפים יהיו מחויבים להוציאה לפועל.

⁴⁵ "אינטרס כלל הציבור" משמעותו קידום אינטרס שאינו בהכרח זהה לאינטרס אישי או קבוצתי ואמון עליו הברורקרט המקצועי אדמניסטרטיבי. (McAuslan, 1980) בתוך בר-ניר, 20: 1998).

2.5.5. עבודה בקבוצות

מטבעה יוצרת השותפות קבוצה של אנשים המכוונים להשגת מטרות משותפות. הקבוצה הינה פרום דינאמי בו מתפתחות מערכות יחסים ומעובדים תכנים ברמה קולקטיבית. מתודה זו מתאימה לפיתוח תהליכי שותפות בקהילה, כיוון שמאפשרת לכל שותף סביבה אינטימית להישמע ולשמע אחרים ומאפשרת לתכלל את התכנים יחדיו.

עבודה בקבוצות מתרחשת בתהליכי שותפות, באופן פורמאלי ובלתי פורמאלי, בדרכים של עבודת צוותים המתהווים במהלך השותפות ובתהליכים של למידה, הגדרה עצמית, החלטה, היגוי ועוד. מלבד קבוצת השותפים הישירים, מתקיימת לעיתים עבודה קבוצתית עם אזרחים בעלי מאפיינים או אינטרסים משותפים, שנציגיהם הם שותפים ישירים עם קובעי מדיניות ואנשי מקצוע. בשותפות קהילתית יש משמעות לעוצמה של הקבוצה ככוח מאורגן ומגובש, הן למשתתפים עצמם והן כלפי סביבתם.

דרך העבודה הסדנאית, המדגישה את הדיאלוג שהוזכר ככלי מפתח בשותפות היא השכיחה ביותר בתהליכי שותפות. פרויקטים שונים של שותפות מלמדים כי הרבו בסדנאות ומפגשים שיצרו זירה פתוחה ומאפשרת להכרות, לגיבוש מטרות ודרכי עבודה (עברני ושפירא, 1997; Morrissey, 2000). סצ'ניקלתי ושיבלי (Schneekloth & Shibley, 1995) מתארים סדרה של שלוש סדנאות שהועברו בקבוצה גדולה שחולקה לקבוצות קטנות, עימן הם החלו את העבודה בכל שכונה שנכנסה לתהליך השותפות (סדנאות העוסקות בנושאים לטיפול, גיוס משאבים ותכנון הפעולה). בין הסדנאות השונות, הם התחלקו לקבוצות משימה של תושבים ועובדי עירייה שעבדו כצוותים בפיתוח הנושאים שנבחרו.

בדרך כלל, משולבים בתהליכים הקבוצתיים בשותפות הקהילתית גם אלמנטים חווייתיים ומהנים כמו הופעות, כיבוד, תערוכות וכיוצא באלה, המרוממים את רוחם של המשתתפים ומדגישים את המשותף ביניהם.

כיוון שקיימים סוגים שונים של קבוצות (תרפויטיות, תמיכה, שינוי חברתי, עזרה עצמית⁴⁶ וכו') אתיחס כאן לשינוי הכללי אותו מתאר וורד (Ward, 2000) שחל בגישה של עבודה קבוצתית באנגליה, לכיוון ערכי השותפות. אומנם לא כל פעילות הנעשית בקבוצה מייצגת את מתודת העבודה הקבוצתית, אך הבנה של התפתחות תחום העבודה הקבוצתית בנושא השותפות עוזרת בהבנת אמצעי זה.

וורד מתאר כי בשנים האחרונות יש חזרה לעבודה הקבוצתית המסורתית המדגישה ערכים של הדדיות, דמוקרטיה וקולקטיביות ומתמקדת ביחסים בין חברי הקבוצה. זאת לאחר שבשנות השמונים והתשעים ניכרה באנגליה הגישה הצרכנית, אשר השפיעה על עבודה אינדיווידואליסטית בתוך הקבוצה ונקטה בגישה פטרונית לפיה איש המקצוע הוא בעל הסמכות ותפקידו לחנך. לדעתו, יתכן כי המלחמה המתנהלת בשנים האחרונות בתופעות של הדרה חברתית היא הסיבה לאישור-המחודש ולאגור הערכים המסורתיים של העבודה הקבוצתית, כיוון שהדרך להתמודד עם האוכלוסיות המודרות היא באמצעות תהליכים דמוקרטיים שוויוניים של שותפות והעצמה. וורד מצביע על הגישה של הפעולה החברתית (social action) כמודל להעצמה דרך עבודה קבוצתית, כאשר ביסודה עומד רעיון השותפות בין האנשים עצמם וביניהם לבין אנשי המקצוע. הגישה מתמקדת בשאיפות וביכולות של האנשים ולא בחסרונותיהם ובתיוגים השכיחים עליהם. היא

⁴⁶ מודל קבוצות לעזרה עצמית (קליע) הינו מודל של שותפות בעזרה הדדית בין אנשים המתמודדים עם אותה הבעיה. הקבוצה מנוהלת על ידי חברה ללא מעורבות של איש מקצוע.

מבוססת על ההכרה שלכל האנשים יש יכולת ליצור שינוי חברתי ויש לאפשר להם את ההזדמנויות לקחת אחריות זו על חייהם (Breton, 1994).

ששת העקרונות הבאים המהווים את המסגרת הערכית לעשייה של הפעולה החברתית מעידים על מרכזיותה של השותפות:

1. הערכת מיומנויות הזולת: על אנשי המקצוע להימנע מתיוג האנשים עימם עובדים ולהאמין שלכל

אדם יש את היכולת להבין ולפעול כדי להתמודד עם הבעיות הניצבות בפניו.

2. הזכות להשתתף: לכל האנשים יש את הזכות להישמע, להגדיר את הנושאים עימם הם מתמודדים ולנקוט בפעולה.

3. שיתוף פעולה: על הפרקטיקה לשקף את ההבנה שאנשים הפועלים בשיתוף פעולה מרוויחים עוצמה רבה, במיוחד כאשר מדובר באנשים החסרים השפעה.

4. הבנת ההקשר והאילוצים: על הפרקטיקה לשקף את ההבנה שאנשים הנתונים בקשיים נאלצים להתמודד עם נושאים מורכבים הנעוצים במדיניות חברתית, בסביבה ובכלכלה.

5. שותפות: על העובדים להיות מאפשרים ולא מובילים ולהימנע מפטרונות ואליטיזם.

6. שוויון הזדמנויות: יש לפעול כנגד ביטויי אי-שוויון ואפליה.

הכוחות הפועלים בקבוצה והעקרונות ההדדיים המתבטאים בה, מקדמים הן את תחושת השותפות והן את הגשמת השותפות הלכה למעשה.

2.5.6. מאפיינים משותפים של האמצעים: הדדיות וחלוקה

את נושא האמצעים בשותפות ניתן לסכם באמצעות שני מאפיינים בסיסים: הדדיות וחלוקה. כל האמצעים נועדו כדי להגביר את היכולת לחלוק את תשומות המשתתפים ואת תפוקותיהם בדרכים הדדיות.

הדדיות: כל האמצעים בשותפות מדגישים את ההדדיות, שמשמעה הינו שהתהליכים והיחסים הבין אישיים מאופיינים ברב-כיווניות. בשותפות, כל שותף נתפס כבעל נכסים מהם הוא יכול לתרום לשותפות, קיימת חלוקת עוצמה וההחלטות נעשות במשותף (Lupton & Nixon, 1999). תפיסה זו מדגישה שאין צד פטרוני או מומחה, ואין צד התלוי באחר או נתפס כמשמעותי פחות. יחד עם זאת, אין השותפות שוויונית והיא אינה שואפת לדמיון או אחידות בין השותפים. למרות ההדדיות, השותפות מאופיינת במידה של חוסר סימטריה מוסכמת העשויה להשתנות תוך כדי התפתחות השותפות.

ביחסים ההדדיים מודגשים בו זמנית המאפיינים המאחדים כמו גם המייחדים כל שותף. יש חשיבות לביטוי ההיבטים המאחדים את הצדדים המדגישים את המשותף להם כמו: מטרות, הבנות, דרכי פעולה, אכפתיות, כבוד, אחריות, חוויות משותפות. יחד עם זאת, על האנשים השותפים לאפשר זה לזה לבטא את ייחודיותם, למשל בהצבת מטרות המיוחדות להם, בבחירת דרכי פעולה, בתגובות רגשיות. השוני בין השותפים הוא אחד מהמרכיבים להצלחה ולעושרה, כיוון שכל צד תורם את המאפיינים הייחודיים לו להבנת הבעיה ולפתרונה. מכאן, ששותפות אינה מצב סטטי, אלא תהליך שהיחסים בו משתנים לאורך זמן. בהתאם, גם השיטות להפעלת השותפות צריכות להתאים לאליטה ולציבור על מנת לפתח יחסי גומלין פורים בין שני הצדדים

(Gaventa, 2001).

חלוקה: הביטוי המעשי של השותפות הוא היכולת **לחלוק זה עם זה** (to share). יכולת זו מבטאת את נכונותם ומחויבותם של השותפים למעורבות בתהליך כולו. כדי לקדם את המטרות המשותפות חולקים השותפים זה עם זה היבטים שונים כמו: אחריות, מיומנויות, ידע, ניסיון, החלטות, ביצוע, משאבים, התלבטויות ובעיות. חשיבות היכולת לחלוק היא בהדגשת זכות השותפים להשפיע על התהליך ואחריותם לו, ללא חתירה בהכרח לשוויון בחלוקה (Buchanan, 1994; Masson et al., 1997; Milley et al., 1998; Trevillion, 1992).

עשייה זו מושתתת על הכוחות הרב-גוניים המאפיינים כל שותף, הנתרמים לשותפות למען קידום הנושא. הנחת היסוד הינה שכל צד מומחה בתחומו. כך יכול כל אחד לבטא את כוחותיו ויחדיו נוצר כוח סינרגטי רב עוצמה, המשפיע על השותפים ועל סביבת השותפות.

כך למשל, בשותפות קהילתית בין חברי קהילה לאנשי מקצוע ניתן לזהות מוקדי כוח מגוונים. הכוחות המשותפים של חברי הקהילה יכולים להתבטא בסוגי ידע שונים כגון: ניסיון קודם בקידום הנושא, השכלה פורמלית, ידע אותנטי על הנושא כפי שהתהווה בקהילתם, ניסיון חיים; הכרות פנימית את קהילתם כמו: שפה, סביבה, נורמות, קודים, פוליטיקה פנימית. כוחם של חברי הקהילה יכול לנבוע גם מקשרים אישיים, משאבים חומריים, משאבים תרבותיים ומלכידות עקב ההתמודדות המשותפת ותחושת ההזדהות זה עם זה. אל הכוח הקבוצתי מצטברים גם הנכסים האישיים של חברי הקהילה כמו תכונות אישיות, מיומנויות ומוטיבציה.

הכוחות של אנשי המקצוע עשויים להיות גם סוגי ידע, חלקם מובחנים מאלו של חברי הקהילה וחלקם דומים, כמו: השכלה פורמלית, ניסיון מצטבר בטיפול בבעיות דומות, ידע תיאורטי ומעשי מקהילות אחרות על הנושא, ידע על חוקים וזכויות, ידע בהעברת תהליכים, ניסיון חיים. כוחם יכול להישאב גם מהסוכנות בה עובדים, מהחוקים להם כפופים, ממשאבים בעין כמו: תקציב, מקום, ציוד, וכן מכוחות אישיים כמו: אמונה בחברי הקהילה, אכפתיות, אופטימיות ויכולת השפעה.

גם גישת הרשתות (networks) מצוינת כמפתחת יחסי חלוקה המאפשרים את השותפות הקהילתית (Emenhiser et al., 1998; Trevillion, 1999). העבודה באמצעות הרשתות בקהילה הינה אסטרטגיה המאפשרת ליחידים, קבוצות וארגונים לפתח ביניהם יחסים בין אישיים התורמים לפיתוח קהילה, כמו אמון, אכפתיות, גיבוש זהות עצמית וחברתית ותמיכה הדדית.

2.6. קשיים המתעוררים בתהליך השותפות

באופן עקבי ניתן לראות כי רוב הספרות המתייחסת לתהליכי שיתוף ושותפות, מתהליכים פרטניים עד מערכתיים מקומיים ומדיניים, מתייחסת לקשיים הנגזרים מהם. מספר הפעמים שמופיע בספרות הביטוי 'שותפות אמיתית' הוא רב ויש בו כדי להעיד על המורכבות הטמונה בקיום שותפות שאכן מיישמת את כל העקרונות והתכונות שהוזכרו בפרק זה. בנוסף, רומז ביטוי זה כי קיימות שותפויות ברמת ההצהרה והטקס ולא דווקא ברמת המעשה (וקסמן ובלאנדר, 2002; Roberts et al., 1998; Miley et al., 1998).

קשיים מהותיים הכרוכים בעשיית שותפות נובעים מגישות מכשילות ופטרוניות, עמדות מוטעות ודעות קדומות ומתייגות בהן מחזיקים השותפים, למשל לגבי גזע, מין, השכלה, מצב כלכלי, פעילות קודמת של

הארגון. שירות שאינו ממוקד-לקוח, אלא ממוקד-ארגון, נשלט בדרך כלל על ידי גישה פטרונית המקדמת ראשית כל את צרכי הארגון ולא את צרכי לקוחותיו, נטייה לגישה סמכותית, היררכית וכופה שאינה נובעת מצרכי השותפים ומהכרה בזכויותיהם (Calder, 1995; Schmid, 2001).

בעיות שכיחות נוספות מצד אנשי המקצוע הן יחס של **חוסר כבוד ואמפתיה**, חוסר אמון בלקוחות וחוסר מוכנות לקבל אותם כשווים ואת עמדותיהם כשוות משקל. תפישה מכלילה ושיפוטית שהלקוחות מפריעים, מתנגדים, מעוניינים רק בפתרון בעייתם האישית ומאופיינים בגישה צרה שאינה ארוכת טווח (Daley & Marsiglia, 2000; Masson et al., 1997; Webb, 1994). לפי מוריס (Morris, 2000) חלק מהעובדים פשוט אינם אוהבים את לקוחותיהם, למשל: עובדים סוציאליים שעובדים עם ילדים אך אינם אוהבים ילדים, מכשילים את העצמתם ואף מזיקים להם. לוורי (Loughry, 2002) מציינת כי קשיים אלה הם הדדיים ומדגישה בנוסף כי קיים חוסר אמון של חברי הקהילה בסוכני הממסד.

ניהול ריכוזי וגישה חד צדדית שאינה לוקחת בחשבון את עמדות כל השותפים, בעייתיים אף הם. פעמים, תפיסת הלקוחות את הבעיה, את הפתרון ואת השירות אינה מבוררת וידועה. העובדים אינם יודעים ומבינים כראוי כיצד נחוות ונתפסת הבעיה מנקודת המבט של הלקוחות ומה המשמעות שהם מייחסים לחלופות השונות של הפתרון (Schmid, 2001).

קושי אחר הוא כאשר **העמדות והגישות המרכזיות בשותפות אינן מופנמות ומיושמות אצל אנשי המקצוע**. מוריס (Morris, 2000) מציינת כי אם הם אינם מהווים דוגמה אישית ואינם מיישמים בהתנהגותם ערכים של שותפות ומסרים להם הם מטיפים, פוחת הסיכוי שיצליחו בהעברת המסר. הדוגמה שהיא מציגה מניסיונה הוא שהמושג "הורה טוב דיו" אינו מיושם על ידי אנשי המקצוע המטפלים בילדים והוריהם ביחסיהם עם הילדים.

חוסר ניסיון בניהול **קונפליקטים** ובפתרוןם והבנתם כחולשה או כישלון ולא כחלק טבעי ובונה בתוך תהליך, חוסמים אף הם פיתוח עבודה בשותפות. למשל, יש קונפליקטים הטבועים בתוך מקצוע העבודה הסוציאלית כמו הזכות לאוטונומיה והצורך בהגנה (Braye, 2000), המלווים את כל תהליך העבודה בשותפות ומציבים בפניו התמודדויות עם שאלות ערכיות מהותיות. בתחום התכנון למשל, טבוע הקונפליקט של נטייה לראייה פרטיקולריסטית מצד הציבור אל מול ראייה אוניברסאלית יותר של המתכננים (ורנסקי ואלתרמן, 1994).

קושי נוסף טמון ב**טכנוקרטיה**, לפיו מודגש הצד המומחי-מקצועי. יש תחומים (כמו: משפט, תכנון, רפואה) בהם אנשי המקצוע נוטים להחליט לבד, מתוך הנחה שלהם הבעלות על הידע. במקביל, הציבור נרתע ממעורבות כיוון שמרגיש חסר ידע. לפיכך, תפקיד אנשי המקצוע במצבים אלה הוא דווקא לרכז ולהפחית חששות, להימנע מגישה של מומחיות בלעדית ולהתאים את דרכי התקשורת והעברת המידע (Citizen involvement advisory committee, 1992). טופל (2000) מציין כי הטכנוקרטים הופכים לגורם משמעותי, המתווך בין הציבור לבין המערכות הרחבות, חובקות העולם, המשפיעות עליו. הוא מצביע על התהליך המתרחש כיום בחברה הבתר-תעשייתית, המאופיינת בגלובליזציה של תחומי חיים מופרדים ובמקביל דה-צנטרליזציה של מוקדי ההכרעה הממוסדים והמקובלים. בקיאותם והתמצאותם של הטכנוקרטים בנבכי מורכבותה של החברה הפוסט-מודרנית, מקנה להם מעמד של אליטה מובחנת ומותיר את הציבור תלוי בהם.

בר-ניר (1998) שחקר את שיתוף הציבור בתכנון ארצי ואזורי, מסיק כי למרות מורכבותו של תחום זה, לאזרחים רבים יש את היכולת להפוך לבקיאים מספיק, על מנת להיות שותפים בקבלת החלטות.

"ככלל, נראה כי התיאור של אנשי המקצוע הרציונאליים, הרואים מולם רק את טובת הכלל ומבססים את החלטותיהם על ידע מקצועי גרידא, לעומת הציבור הרחב, הלא רציונאלי והאנוכי, רחוק מהאמת". (שם; 166).

לדעתו, מעבר לבעיית הפער בידע ובמקצועיות, קיים מתח בין אנשי המקצוע לציבור כיוון שהראשונים רואים את הציבור בעיקר כמשתתף על תקן השלילה: כמתגונן ומוחה ולא כיוצר ומפרה, בעיקר כאשר קיימת פגיעה אישית-פרטית ולא עקרונית. תפישה זו לפיה האזרחים אינם ראויים להיות שותפים, כיוון שהם אינם מבינים היטב את הנושאים ובעלי ראייה צרה המונעת מאינטרסים אישיים בלבד, היא אחד המחסומים המרכזיים בהפעלת שותפות.

"אל תתעלמו מאנשים, טפחו אותם, אפשרו להם להשתתף ולקבל החלטות" (Daley & Marsiglia, 2000:74). אומר פעיל בפרויקט של שותפות קהילתית ומבטא בכך קול משמעותי של פעילים באותו פרויקט שחשו כי אנשי המקצוע מתעלמים בקביעות מדעתם ומחטיאים את המטרות לשמה הוקמה השותפות. מחקרים בנושא מלמדים כי פעילים ולקוחות של ארגונים נעלבים, כועסים וממורמרים כאשר מתעלמים מדעתם, לא מכבדים את ניסיונם או אף לא מבקשים לחלוק אותו. לתחושות אלו קשר להפחתת ההשתתפות ולהגברת הניכור בין הציבור לאלו.

לאור הגישות והעמדות השונות זה מזה, צומחים קשיים הקשורים ליחסים הנרקמים בין השותפים, במיוחד ליחסים בין אנשי המקצוע לבין הציבור. קשיים אלה קשורים במיוחד לסוגיית **פערי העוצמה הנתפשים**. אי השוויון בעוצמה מהווה קושי בפיתוח שותפות הדוגלת בהדדיות ובשוויון הזדמנויות. אנשי המקצוע רוכשים את עוצמתם ממקצועיותם, מתוקף החוקים מהם הם פועלים, מהיותם בעמדת העוזרים ועוד. הוויתור המודע על עוצמה זו אינו קל, כפי שמעידה רכזת גיל רך שעבדה עם קבוצת הורים לשינוי מצבם החברתי בקהילה: "דעתי על שותפות. שמעתי על כך. כולנו יודעים שצריך לשתף אבל ברור תמיד שמישהו צריך להוביל... במקרה זה אמרו לי להפסיק להוביל. לתת לאנשים להוביל. לי היה קשה לעבוד בשותפות." (סטריאר, 2001:77). לעומת זאת, קיימים מצבים בהם הלקוחות הם שחשים חסרי אונים, מאוימים ונפחדים או מתקשים לתפקד בגלל בעיותיהם האישיות, מה שמקשה על הקושי באיזון יחסי העוצמה (Masson et al., 1997; Webb, 1994).

בריי (Braye, 2000) טוענת שהמכשולים והמחסומים העיקריים בנושא ההשתתפות ב social care הינם **פוליטיים**, דהיינו כרוכים בסוגיות עוצמה, המתבטאות בפוליטיקה של הארגונים והפוליטיקה של המקצועות. מבחינת הפוליטיקה של הארגונים, היא מפנה אצבע מאשימה לשיטות הניהול שאינן מותרות מקום לחלוקת השליטה בין נותני השירות למשתמשים בהם. שיטות אלה מאופיינות בקונפליקט בין המטרות והערכים הניהוליים והמקצועיים, כאשר הראשונים מכוונים ליעילות בהקצאת משאבים, שליטה ניהולית ועמידה במדדים ביצועיים והשניים מכוונים להעצמת הלקוח. את הפוליטיקה המקצועית מכשילה לדעתה התחרות לבעלות על הכוח. בניית הסטאטוס המקצועי על בסיס מומחיות, מונעת אפשרות אמיתית לחלוקת עוצמה. התוצאה היא תהליכי השתתפות ללא תוצאות. כלומר, משתמשי השרות הורגלו להיות מוזמנים להשתתפות סמלית, ללא יכולת השפעה על סדר היום, ללא ביטוי ניסיונם ועמדותיהם וללא הדרכה ותגמול עבור מעורבותם.

גישה **פטרנליסטית** המאפיינת את נותני השרותים וקובעי המדיניות חוזרת כבעיה מרכזית בהתוויית יחסים במסווה של שותפות. ווב (Webb, 1994) מאיר שני צדדים במערכת הפטרונית, אשר במקביל מתנגשים זה בזה

ומשלימים זה את זה. מחד, הפטרונות מושתת על מערכות יחסים היררכיות המאופיינות בשליטים ובכפופים. מאידך, היא כוללת צורות של חליפין חברתי, חלקן חיוביות כיוון שמבטאות קשר ודאגה וחלקן שליליות כיוון שמבוססות על פחד והכרת טובה כלפי בעלי העוצמה. הדיאלקטיות הזו יוצרת בקרב הציבור בו-זמנית יחסי גומלין של לויאליות וקרבה ביחד עם יראה, חרדה והכרת טובה. הוא מזהיר כי מתכון זה משרת את אנשי המקצוע המעוניינים במקביל בשיתוף-פעולה ובשליטה, אך למעשה מפחידים ומדכאים את האזרחים. למרות האופי הפורמאלי, ההיררכי והלא-אישי המאפיין את שירותי הרווחה ווב טוען כי קיים פוטנציאל לבניית שותפויות.

חשוב להבין את יסודותיו של הפטרנליזם כמרכיב קיים בעשיית שותפות. כאמור, העמדה הפטרנליסטית כוללת שני בסיסים: סיוע באמצעות השגת מה שמאמינים שטוב עבור אדם אחר וגם הפרת המשאלות שיש לאותו אדם. הבנה זו מצדיקה גישה פטרנליסטית במצבי סיכון, למשל כאשר מדובר בילדים הנתונים להתעללות, אשר אינם בעלי יכולת לקבל החלטות מודעות. עם זאת, יש בפטרונות גם סכנה של שליטה חברתית ורמיסת זכויותיו של האזרח. גם קלדר (Calder, 1995) מבקר כי הספרות המתפרסמת לאחרונה בנושאי שותפות היא "אריזה מחודשת" לרעיונות הישנים של מקצוע העבודה הסוציאלית כמו החלטה עצמית ואוטונומיה, בעוד בפועל היא "אריזה קוסמטית" לצורות חדשות של שליטה חברתית (שם: 753). הוא מזהה שלוש דרכים לביטוי הפטרנליזם בעבודה הסוציאלית: ראשית, מצבים בהם בהתערבות ישירה מונעים מהלקוח לממש את רצונותיו; שנית, תכסיסנות במידע כמו מניעת מידע או מתן מידע חסר ומוטעה; ושלישית, הפעלת השפעה באמצעות ניצול יחסי האמון בין העובד לבין הלקוח.

דברים אלו מדגישים כי השותפות אינה מונעת תמיד מתוך פילוסופיה של זכויות, אלא מתוך מיצוב פוליטי. מיצוב זה מציג פעמים רבות באופן מטעה מערכת יחסים רצויה, שאינה קונפליקטואלית, בין המדינה לאזרחיה, בין קובעי המדיניות בקהילה לחברי הקהילה, בשעה שבמסווה של שיתוף ושותפות משתמרת התלות של הציבור באליטה השלטונית (Beresford et al, 1999).

קשיים נוספים טמונים בפרקטיקה של השותפות, וההתייחסויות לכך הן רבות. **חוסר המקצועיות** של אנשי המקצוע מתבטא במחסור בכלים משתפים, מיומנויות לא מתאימות או לא מפותחות וניהול ארגוני שאינו מקדם שותפות. העבודה בשותפות לרוב שואבת זמן רב, מאופיינת בקצב איטי של תהליך ונדרשת למשאבים רבים יותר (מקום התכנסות, פרסום, כיבוד). מלבד זאת, בעצם קבלת ההחלטות המשותפת עלולות להתהוות מכשלות כמו: מידע מטעה, חוסר זמן לדון, חוסר התחייבות של המשתתפים ואי מתן אחריות לבעלי העניין, בעיית השפה של הפקידים ועסקות שנעשות מחוץ לתהליכים הפורמאליים (Calder, 1995; Randolph & Bauer, 1999).

המחקרים על שותפות מלמדים כי **פרקטיקה בתחום זה אינה מפותחת דיה**. קיימת בעיה של חוסר הכשרת העובדים לעבודה בשותפות עם קהלי היעד שלהם או הכשרה לא מספקת. כפי שהוזכר בפרק זה, גם הציבור אינו עובר תהליכי חינוך ואימון לעבודה בשותפות עם נותני השירות. בנוסף, לא נערכים מספיק תהליכי מחקר ולמידה: המדיניות והפרקטיקה לא נחקרות מספיק, אין משוב על תוצאות, לא נשמעים מספיק הקולות של כל השותפים ולעיתים נעשה שימוש מניפולטיבי בממצאי המחקרים על מנת שיתאימו לדרך מסוימת.

קשיים הטמונים בפיתוח השירותים קשורים **למחסור בפתרונות ובהזדמנויות** לקידום המטרות המשותפות: לא נוצרות מספיק תוכניות חברתיות מתאימות ולא מושקעים משאבים במימון פרויקטים לפתרון הבעיות. מוריס (Morris, 2000) לדוגמה מצביעה בתחום הילדים בסיכון על מחסור בשירותי אומנה ובעובדים המתאימים לביצוע עבודה זו, לשם טיפול בילדים הזקוקים לכך.

גם **בנירוקרטיזציה**, פורמליזציה והתנהלות ארגונית מסואבת, ריכוזית ומורכבת, מחבלים בעשיית שותפות. תהליכי הבירוקרטיה המאפיינים ארגוני שירות רבים פוגעים בנגישותם לקהלי היעד אותם הם אמורים לשרת. הם יוצרים מרחק, סירבול ונוקשות וחוסמים פתרונות יצירתיים וייחודיים כיוון ששומרים על אותן התבניות. שמיד (Schmid, 1992) מצביע על קשר חיובי בין ניהול ריכוזי בארגוני שירותים ורמה גבוהה של פורמליזציה וכן על קשר חזק בין מידת המורכבות של הארגון לבין מידת ההשתתפות בקבלת ההחלטות בנוגע לחלוקת משאבים ומדיניות הארגון. עומס העבודה המאפיין את השירותים והתקציבים הנמוכים יוצרים סדרי עדיפויות אחרים המוכתבים ממטרות הארגון ולא דווקא מכלל השותפים (Masson et al., 1997). לעיתים מתקבל הרושם כי השותפות נעשית מתוך כוונה של הממסד להפחית את אחריותו ולצמצם את השקעותיו במשאבים חברתיים. יחד עם זה, גם מצב של מיעוט פורמליזציה, ריכוזיות נמוכה, עמימות וגמישות רבה עשוי לפגוע בשותפות, כיוון שמאפשר מרחב פרשנות רב. מצב זה יכול לחזק את הסטטוס-קו כאשר את הפרשנות עושים בעלי העוצמה, ליצור קשיים ארגוניים, בלבול ומכנה משותף נמוך (Olsen, 1983).

קושי ארגוני נוסף הוא **תיאום בין-ארגוני** ברמה נמוכה: סוכנויות שונות המטפלות באותם הנושאים ומקיימות חפיפות בתחומי טיפול, אינן מתואמות ביניהן די הצורך מבחינת היבטים של הזרמת מידע, העברת מסרים דומים, ביצוע מדיניות וכו'. מאבקי עוצמה הפוגעים ביעילות העבודה מאיימים לא פעם על ארגונים הפועלים למען אותן המטרות, ביניהם אף ארגונים שביצעו מיזוג כדי ליעל את עבודתם (Schmid, 1995).

הטוקניזם, כפי שהוזכר, היא התופעה בה באופן מניפולטיבי מצהירים על עבודה בשיתוף ושותפות, אך מותירים את קבלת ההחלטות בידי בעלי העוצמה, שהם לרוב אנשי מקצוע, פקידים וקובעי מדיניות. על תופעה זו של שיתוף סמלי, הצביעה כבר ארנסטיין (Arnstein, 1969) שכתבה על הדפוס לפיו בעלי העוצמה קוראים לעשייתם שיתוף ללא כוונה לחלוק עוצמה. שימוש נפוץ נעשה בטקטיקות מפתות ומסמאות כמו יידוע והתייעצות חד כיוונית, מניפולציה על מידע, קואופטיציה, מיעוט נציגי אזרחים בוועדות במסווה של שיתוף אזרחים בפורום של קבלת החלטות.

הטוקניזם מאפיין שירותים ואנשי מקצוע יחידים המשתמשים לרעה במונחים שיתוף, השתתפות ושותפות כדי לשמר את הסטטוס-קו. קרופט וברספורד (Croft & Beresford, 1992) מזהים התפתחות מחזורית של תבניות השתתפות, הנוטות בסופו של דבר לשמר את הסטטוס קו הקיים. לדעתם, תהליכי ההשתתפות משקפים מצבים של דיכוי ואפליה ולא מאתגרים תופעות אלה. הם מזהים את ההשתתפות כאמצעי שליטה ולא כאמצעי לעידוד מעורבות פעילה של אזרחים. הבעיה היא שבהשתתפות מזמינים בעלי העוצמה את חסרי העוצמה להשתתף בנושאים ובפעולות שלא הם קבעו אותם. לעיתים נמנעים האזרחים להשתתף בחברה שהדירה אותם ומאשימה אותם במצבם, וסירוב זה מגביר אף יותר את תחושת הניכור וחוסר האונים. בעיה זו כרוכה בין השאר בכך שלמשתתפים לא ברור שגם הם צריכים להשתנות כאשר הם משתפים אחרים. בתגובה לדבריהם על חד-צדדיות זו, וורד (Ward, 2000) מצייין כי השותפות היא מונח פחות עמוס

ופחות פסימי (והוא מדגים זאת על "חוק הילד, 1989"), כיוון שברור שיש בו איחוד של גורמים שונים המקיימים חליפין הדדי ומושפעים ממנו.

בתחום התכנון, למשל, מצביעות ורנסקי ואלתרמן (1994) כי השיתוף הופך להיות דווקא גורם המפלה בין קבוצות שונות. הן מצאו כי בשעה שגוברת המודעות של הקבוצות החזקות באוכלוסייה להשפעה דרך המעורבות שמאפשר חוק התכנון והבניה בארץ⁴⁷, אצל הציבור שרמתו החברתית-כלכלית נמוכה מסתמנת תת-ניצול של הזכויות בחוק. מעבר, לכך, מעורבות המבוססת בעיקר על התנגדויות (השתתפות מתגוננת) ולא על השתתפות רציפה וקונסטרוקטיבית של הציבור מגבילה בפני עצמה את יכולת הציבור להשתתף. סוג כזה של מעורבות, אשר שכיח בתחום התכנון יוצר יחסי ניכור, התגוננות ועימות בין הציבור למקבלי ההחלטות. באופן דומה, ניתן למצוא דינמיקה מכשילה גם בתחום התכנון בסקוטלנד (McArthur, 1995), שם למשל מצטייר פרדוקס לפיו ההשתתפות מוצגת כדמוקרטיה, בשעה שהכוונה הנסתרת היא כפיית הסמכות על התושבים. החוקר מציין בפסימיות כי כנראה תמיד תגבר הנטייה לכפיית התרבות של השותף הדומיננטי.

דוגמאות נוספות לתוצאה הפוכה של שיתוף ניתן למצוא במבנים ארגוניים שנוצרים לשם השותפות, אשר במסווה של התנהלות שוויונית ומכבדת משקפים ריבוד ואפליה. כך למשל פורומים וצוותי עבודה שהתנהלותם לא רק שחוסמת מעורבות אמיתית, אלא אף מחזקת את מעמדם של אנשי המקצוע (שמשוני, 2002). פירמידת העוצמה שנצפתה במחקר על ישיבות פורומים של שותפות קהילתית, כללו לפי סדר יורד את: נציגי העירייה והיועצים, נציגי ארגונים ללא כוונות רווח, פעילים שכונתיים ומנהיגים ובתחתית - התושבים הרגילים (Daley & Marsiglia, 2000).

בהקשר לטוקניזם, קושי שכיח בשותפות נוגע לשימוש הנעשה במושג. צרוף המקורות הספרותיים בנושא שותפות מעלה תמונה קשה של ניצול המושג למטרות הפוכות של שליטה וכפייה. חלק מהספרות מבקרת באופן ישיר את השימוש ברטוריקת השותפות ומצביעה על שימוש לקוי מכוון באסטרטגיות של שותפות ושיתוף.

קושי נוסף טמון עוד בשלבים הראשונים של העבודה והוא קשור למושג **בהירות של מטרות העבודה המשותפת**. לדוגמה, מקארטור (McArthur, 1995) מציין את בעיית המוטיבציות והציפיות השונות המאפיינות את הצדדים ואת הגורמים השונים בתוך כל צד. זה דורש שיטת הערכה יותר פלורליסטית ומורכבת כדי לבחון את היעילות שלה.

מכשלת ה**נציגות** בשותפות מהווה בעיה קשה העלולה להשיג מטרות הפוכות מאשר לשמן קמה השותפות. לעיתים הנציגים הנבחרים מייצבים את הסדר הקיים בכך שהם משביעים יותר את רצון אנשי המקצוע מאשר את בוחריהם ולעיתים הם חסרים בידע, הכשרה, משאבים ומיומנויות הנדרשים למילוי תפקידם (Schmid, 2001). מקארטור (McArthur, 1995) מתריע מהנטייה המטעה של קהילות המארגנות שותפות קהילתית ליצור מבנה של מטריה. מבנה זה מיועד לחבר בין הגורמים השונים בקהילה, באמצעות נציגים אשר עלולים שלא לייצג נכונה את אנשיהם. פעמים רבות הם לא שומרים על קשר עם הציבור ולפיכך לא זו בלבד שהשותפים הפוטנציאליים אינם מיוצגים כראוי, הם גם הופכים לפסיביים ואדישים ומסירים אחריות

⁴⁷ יש לציין כי מאז חוקק החוק חלו בו מספר שינויים. יחד עם זה, חומרתה של המגמה עליה מצביעות החוקרות חשובה לציון כאן.

מלקיחת חלק פעיל וישיר בתהליכי השינוי. בהקשר זה מציינים וונדלוק ואחרים (Wondolleck et al, 1996) את האחריות של האליטה לתמיכה בנציגים ולהכשרתם לשימור תמידי של הקשר עם בוחריהם. וורד (Ward, 2000) מתריע כי עצם ההצהרה על עבודה בשותפות מעוררת ציפיות לא מציאותיות ולמעשה מבטאת שליטה מקצועית, כיוון שעובדים רק עם חלק מהציבור. השותפות דורשת יצירת מבנה שיש בו ביטוי לגיוון בקהילה ושהקולות של כל המשתתפים נשמעים. הנטייה להסתמך על מבנים ייצוגיים קיימים (כמו ועדות פעילות ועמותות), מחבלת בהרכבת מבנים אותנטיים המתאימים למטרות השותפות. בעיית הנציגות יוצרת עבודה עם שותפים ישירים ועם שותפים עקיפים, ויש בכך פגיעה בזכויות האנשים המושפעים מההחלטות. למשל, כאשר יש לקבל החלטות הנוגעות לילדים, מראש נוהגים העובדים להניח כי השיתוף במקרים אלה הוא מוגבל ולפיכך מותירים את מלוא ההחלטה להורים ו/או לאנשי המקצוע. למרות שיכולת השיתוף אכן מוגבלת במקרים רבים, במיוחד כאשר מדובר בילדים בסיכון, הנטייה הישירה להפחית את מאמצי השיתוף עם קהל היעד הישיר בשבילו מתקבלת ההחלטה, במקרה זה - הילדים, היא בעייתית.

למרות מגוון הקשיים שתוארו, המתנסים בשותפות מעידים על חשיבותה ועל הצורך בפיתוח פרקטיקה מותאמת. מאסון ואחרים (Masson et al., 1997) למשל, מציינים את דבריהם של עובדים סוציאליים שהתנסו בכך, הסבורים שאסור לוותר על עבודה בשותפות. לדעתם, כדי להצליח בשותפות נדרשת התמודדות עם הארגון בו הם עובדים ועם הפרקטיקה המסורתית. הם מזהירים מלהגן על פרקטיקה גרועה וקוראים לא להירתע מקונפליקטים.

2.7. שותפות ועוצמה

כפי שראינו עד כה, נושא השותפות מושפע מחלוקת העוצמה (power) בין השותפים השונים. התפתחות גישת השותפות מלמדת על התגברות הערנות והמודעות הציבורית לכך. חוקרים רבים מדגישים כי לא ניתן להתייחס לשותפות ולתהליכי שיתוף והשתתפות ללא הבנת נושא העוצמה (Arnestein, 1969; Barry & Sidaway, 1999; Braye & Preston-shoot, 1993; Cooper & Hawtin, 1998; Gaventa, 1980; Olsen, 1983; Webb, 1994).

חוקרים אלה קוראים לא לקבל כמובן מאליו את הניראות של השותפות ואת הרטוריקה הכרוכה בה, אלא לבחון בביקורתיות האם נעשתה חלוקה מחודשת של עוצמה בין השותפים. את חלוקת העוצמה, הם מציינים, חשוב לבחון דרך סוגיות כמו: שליטה, הדדיות, יחסי כוחות ותהליכי קבלת החלטות. זאת כיוון שבמציאות, בדרך כלל, האליטה היא שמעצבת את סדר-היום, גם כאשר האסטרטגיה היא של עבודה משותפת. מכאן, עבודה בשותפות חייבת להכיר בהיבטים הפוליטיים המשפיעים על יחסי הכוחות בין השחקנים השותפים, לפתח הבנה כיצד העוצמה מתפקדת בחברה וכיצד קבוצות מסוימות ממשיכות להיות מודרות מהחברה בעוד אחרות שולטות בה.

על מנת להבין את העוצמה, חשוב להכיר את החשיבה על עוצמה, המאופיינת בשני כיוונים מנוגדים, שניהם קלאסיים ומתפתחים עד היום (סדן, 1997; Hardy & Clegg, 1999; Clegg, 1989). עוצמה, בהגדרתה הריכוזית והסמכותית, היא היכולת האמיתית של יחידה במערכת לממש את רצונותיה (Parsons, 1954), וגם היכולת להפיק ציות ממישהו אחר, ולגרום לו לעשות דבר שאלמלא הפעלת העוצמה לא היה עושה אותו (Dahl, 1961).

הגדרות אלה מתייחסות לעוצמה באופן ייחודי, הגמוני, קונקרטי ובעיקר בהקשר של שליטה, סמכות, כפייה והגבלת אלטרנטיבות הפעולה. בניגוד אליהן, התפתחו הגדרות התופסות עוצמה באופן אסטרטגי ומפוזר. ניצני חשיבה זו מופיעים בכתביו של מאקיאווולי⁴⁸, והתפתחו עם השנים לאבחנות מודרניות ופוסט-מודרניות המציגות את העוצמה באופן מורכב ומופשט יותר, וכוללות גם את ההיבטים היצרניים והמתפתחים שלה. בהקשר זה תפישתו של פוקו (Foucault) רלוונטית במיוחד להבנת סוגיית השותפות והעוצמה (Gordon, 1980). לפי תפישתו הרדיקלית והפוסט-מודרניסטית, עוצמה היא מרכיב פוליטי, בלתי שוויוני ולא יציב ביחסים במבנה חברתי נתון ובזמן נתון (סדן, 1997). פוקו נע מעבר לתפיסת העוצמה כ"סכום אפס"⁴⁹ ומבין אותה כבלתי מוגבלת ונתונה לחליפין, להתפתחות ולהתפשטות. מכאן, שאין משמעה של הגברת העוצמה בקרב האחד דיכוי או הפחתת עוצמתו של האחר. בנוסף, יצא פוקו נגד הרעיון שעוצמה היא ישות שלמה הקיימת רק אצל חלק מהאנשים. לדעתו, כיוון שהיא טמונה בכולם, על אנשים **להשתתף** כדי לאתגר את השיח (discourses) החברתי ולהשפיע על הידע, סדרי העדיפויות וחלוקות האחריות בחברה (פוקו, 1996). פוקו מדגיש בכתביו כי יחסי העוצמה מובנים בחברה בדרכים גלויות ומפורשות, ובדרכים נסתרות ובלתי פורמליות. למשל, דרך השפה בהמשגה של מונחים וההקשר בו משתמשים בהם, דרך תהליכי סוציאליזציה, תרבות, ערכים ונורמות חברתיות (הרחבה של תפישה זו מוצגת במסגרת הניתוח של המחקר בסיום פרק זה). למרות שתי גישות שונות אלו, קיימות התייחסויות רב-ממדיות לעוצמה, המשלבות התייחסות דינמית ומורכבת ליחסי העוצמה. למשל, בולדינג (Boulding, 1989), אשר מציע את תיאורית "שלושת הפנים של העוצמה" (three faces of power), מראה שמלבד היכולת לשלוט ולכפות, לעוצמה גם משמעויות פרודוקטיביות וחיוביות. הוא מציע מסגרת להבנת המציאות המורכבת, בה מתבטאות תוצאות שונות של יחסי עוצמה שהן: הרסניות, יצרניות או מתכללות (אינטגרטיביות). לדעתו, רב האנשים נוטים להבין בדרך אחת תהליכי עוצמה בארגונים, בעוד שבפועל יש שלושה סוגים של עוצמה הנוצרים ממינון שונה של יחסי איום, חליפין או אהבה. העוצמות שהוא מזהה הן עוצמה **פוליטית** אשר ניתן להשתמש בה באופן הרסני באמצעות איום או כפייה; עוצמה **כלכלית** המופעלת באמצעות יחסי חליפין ויכולה להיות יצרנית ויצרנית ועוצמה **חברתית** המופעלת באמצעות יחסי אהבה בדרכים מתכללות ומשלבות. סוג העוצמה המתממש קשור לאופי המערכת הארגונית.

רב הממדיות של העוצמה מוצגת גם בתיאורית "מעגלי העוצמה" (circuits of power) שמציע קלג (Clegg, 1989). לאור ניתוח הספרות העוסקת במושג העוצמה, הוא התווה מסגרת תיאורטית לפיה העוצמה נעה במעגליות בשלושה מסלולים שהם מעגלי העוצמה: מעגל העוצמה הגלוי, מעגל העוצמה החברתית ומעגל העוצמה הכלכלית-מערכתית. תיאוריה זו שופכת אור על מרכזיותו של ההקשר להבנת העוצמה ובכך מבטאת את הגישה האסטרטגית של יחסי העוצמה. כלומר, מלבד המעגל הראשון הכולל את הפעולות הקונקרטיות של העוצמה (אליו הוא מתייחס כ"עוצמה הנורמאלית" המוכרת במדעי החברה), חושפים המעגלים השני

⁴⁸ מאקיאווולי, (1988). ספרו: "הנסיך", יצירה מפורסמת, מהמאה ה-16, שצונורה במשך שנים רבות. נכתבה על ידי מדינאי והוגה-הדעות האיטלקי שיעץ לנסיכים וקיסרים כיצד לשמור ולחזק את שליטתם. חלק מהעקרונות ותפישות המוצגים בו תקפים עד היום בתיאוריות ניהול ומדעי המדינה. יש הקושרים את התכנים לצביעות ועורמה ויש המייחסים להם חשיבה פורצת דרך. הכותב מציג גישה ממנה הוטבע המושג "מאקיאוווליזם", לפיה התנהגות הפוגעת בפרט ובחברה מותרת להשגת מטרות פוליטיות ומדיניות, וכל המטרות כשרות להגברת כוחו של השליט.

⁴⁹ סכום אפס (zero sum): תפישה לפיה סך העוצמה הוא קבוע ומוגבל ועל כן ככל שתגדל עוצמתו של האחד, תקטן בהתאם עוצמתו של השני.

והשלישי את שדה העוצמה הדינאמי, המורכב וההקשרי. ההקשר החברתי והכלכלי-מערכתי משפיעים באופן בלתי צפוי על יחסי העוצמה המתגלים במעגל העוצמה הגלוי. למעגל זה מתורגמים ומומרים חוקים, קשרים ומשאבים ליחסי עוצמה אקראיים (episodic power relations). גם קלג משלב בתיאוריה התייחסות לעוצמה המגבילה והסמכותית ולעוצמה הייצרנית והמאפשרת. לדעתו, התבטאותם של סוגי עוצמה אלה מושפעת זה מזה ומגורמים נוספים המתהווים במעגלי העוצמה.

למרות מופשטות מושג העוצמה ניתן לייחס לו דוגמאות מוחשיות המתבטאות ב"בסיסי העוצמה" (bases of power) כמו בסיסים של כוח פיזי, תיגמול, עונש או חוק, עוצמה הנובעת מהתייחסות והזדהות, אישיות ומומחיות (French & Raven, 1959; Handy, 1976).

בהקשר ליחסי שיתוף בין אנשי מקצוע ללקוחות, עוצמתם של הראשונים בולטת במיוחד. כאמור, היא נגזרת בעיקר מהנכסים של מומחיות וידע (Brennan, 1997), מכוחה של הסוכנות אותה מייצג העובד, מעוצמתו הבין-אישית ומתוקף החוקים שנחקקו המאפשרים לו שליטה חברתית (Hartman, 1994). רעיונותיו של פוקו על הקשר החזק בין ידע לעוצמה (Gordon, 1980) מקבלים בהקשר המקצועי משנה תוקף. למעשה, כפי שתוכיח המשך הסקירה, התפיסה שעוצמה מתוקף מומחיות וידע על חייהם, בעיותיהם ומשאביהם קיימת גם אצל הלקוחות, היא המאפשרת לשותפות להתבצע (רוזנפלד, 1993; Miley et al., 1998).

הרדי וקלג (Hardy & clegg, 1999) מאירים כי על ידי בחינת התפיסות שלנו את נושא העוצמה, אנו נעשים מודעים לכך שאנו שבויים בתוך רשת עוצמה אותה אנו עזרנו לייצר. הם קוראים לאפשר מרחב של פרשנויות שונות למושג עוצמה לשם הבנת תהליכים, יחסי גומלין וארגונים, במקום להישבות בגישה אחת. לפיכך, כדי להבין מגוון תופעות, יש להקשיב באופן פתוח לקולות של האנשים, לתפיסותיהם ולדוגמאות האותנטיות שלהם.

2.7.1. מעוצמה להעצמה ושותפות

התובנה כי השותפות שואפת לחלוקה מחודשת, שוויונית והוגנת של עוצמה בחברה, יוצרת את החיבור בין שותפות להעצמה. הצגת העוצמה בדרך רב-ממדית, כפי שהוצג לעיל, פותחת פתח לדיון ביקורתי ומורכב בנושא שותפות, עוצמה והעצמה - העצמה של הציבור/הלקוחות והעצמה של אנשי המקצוע.

ספרות רבה בנושא שותפות מתייחסת להעצמה, הן כאידיאולוגיה והן כאסטרטגיה, אותן השותפות משרתת. תהליך של העצמה משמעו מעבר ממצב של חוסר אונים למצב של יותר שליטה בחיים, בגורל ובסביבה (סדן, 1997). כאידיאולוגיה, זוהי תפיסת עולם המאמינה בזכותם של אנשים להחליט ולפעול בנושאים הנוגעים לחייהם ולסביבתם, וביכולתם לעשות כן. היא מבקרת את המבנים החברתיים המכשילים את ביטוי של עוצמות אלה, ביוצרם חוסר אונים, תלות ושוליות. כאסטרטגיה, העצמה היא תהליך שנוי המתרחש ברמה האישית והקהילתית, בו מתפתחת מודעות ביקורתית לסביבה. התהליך מכוון לחזק את ההתמודדות להשגת מטרות חשובות לפרט, לקהילה ולאיש המקצוע, וכן לגלות את הדרכים לשלוט על מצבים אישיים וחברתיים מכשילי-העצמה.

מבקרי ההעצמה רואים אותה כאופנה חולפת ומתריעים מפני היותה אמצעי מוסווה של שליטה חברתית. לדעתם, רטוריקת העצמה עלולה להיות מתומרנת כך שתצדיק תוכניות המושרשות באידיאולוגיות המקדמות של האינטרסים של בעלי השררה (Davis, 1986 in Ward, 2000; Macdonald & Macdonald, 1999). וורד

(Ward, 2000) מציין, כי העצמה ודיכוי הם שני מצבים הפוכים, החושפים מצבי אי-שוויון של עוצמה והזדמנויות.

פרקטיקה מעצימה מזמינה אנשים להתנסות בדרכים חדשות למעורבות בחייהם כדי לחולל שינוי ביכולת שלהם. מכאן, קיים קשר הדוק בין מושג העצמה למושגי ההשתתפות, שיתוף ושותפות (Barry & Sidaway, 1999). השתתפות אנשים, או שיתופם בתהליכים המשפיעים על חייהם עשויים להיות תהליכים מעצימים, שכן הם מעודדים את הגברת השליטה שלהם בחייהם ובסביבתם. יחד עם זה, חשוב להבחין כי אלה אינן מילים נרדפות. שותפות אינה מטרה, אלא מהווה תשתית להעצמה, שהיא גם האסטרטגיה וגם תוצרו הסופי של התהליך (Lupton & Nixon, 1999).

מיליי ואחרים (Miley et al., 1998) מציינים כי שותפויות מתפתחות כאשר לשותפים יש שליטה על חייהם, דהיינו – כאשר הם בעלי עוצמה. כאשר עובדים סוציאליים ולקוחותיהם מסוגלים להשיג שותפות אמיתית, יש העצמה של היחסים, המתבטאים בכבוד הדדי, קבלה, תחושת היתר להיות 'מי שאתה' ולממש את זכויותיך. לעומת גישות אלה טוען בירן (Byrne, 2001), כי לא ניתן לממש העצמה באמצעות שותפות. לדעתו, שותפויות חוסמות יכולת אמיתית של מימוש זכויות, כיוון שכל עוד בעלי העוצמה שותפים, הם לא יתנו ידם לשינוי של הסטטוס-קוו. נהפוך-הוא, הם ידאגו לשימור הסדר החברתי על כנו.

דוגמה לעבודה מעצימה הנעשית בשותפות ניתן למשל למצוא אצל וורד (Ward, 2000) המדגיש את תרומת העבודה הקבוצתית התהליכית הנעשית לאור פעולה חברתית (social action). הליבה של פרקטיקה זו היא תהליכים דמוקרטיים המעודדים העצמה והנסמכים על עבודה בשותפות בין חברי הקבוצה ואנשי המקצוע המלווים אותם (Mullender & Ward, 1991). לדעתו, תהליכי ההדרה והדיכוי בחברה מחייבים את קובעי המדיניות ואנשי המקצוע להתמודד עם הבעיות המבניות המכשילות את תהליכי ההכלה של האוכלוסיות המודרות. הדרך להתמודד עם אוכלוסיות מודרות היא באמצעות שותפות, גישה שוויונית והעצמה, המהוות את ליבת העבודה הקבוצתית. לפיכך, יש לנקוט בפעולות שיאפשרו לאנשים החווים את המצב לבטא את יכולותיהם למצוא פתרונות ולהכריע לגביהם.

סדן (1997), אשר פיתחה מודל לשלבי עידוד העצמה בתכנון קהילתי, מגדירה את השותפות כשלב השני של התהליך. בשלב בסיסי זה נוצרת תשתית השיתוף, תוך התמקדות באוכלוסיית היעד המושפעת מהתוכנית. היא ממליצה להשקיע בעידוד השותפות סביב סוגיה או חזון כללי משותף, תוך התאמה רגישה ויצירתית לקהל היעד. לדעתה, כדאי להימנע מיישום מודלים מוכנים של שיתוף, אשר מחמיצים את פוטנציאל ההעצמה הקיים בתהליך שנוצר בידי האנשים עצמם. היא מציינת, כי משמעו של שיתוף מעצים הינו קבלת המשתתפים כאנשים שלמים, בעלי רצונות ושאיפות, ידע וכישורים. התייחסות כזו, שאינה מושתתת על היותם בעלי צרכים, פותחת פתח לכך שהם יאמינו בעצמם כאנשים חושבים, בעלי יכולת ושאיפות לעתיד ולא רק כמקור לבעיות בהווה.

על עידוד העצמה באמצעות שותפות כותבת ברטון (Breton, 1993) הקושרת בין המצב האישי-פרטי לבין המצב הציבורי. לדעתה, מודל התערבות של שותפות מתאים היכן שגורמי הטיפול מזהים קשר בין פתרון **בעיות אישיות לבעיות מבניות** (חברתיות-כלכליות-פוליטיות) ומנסים לפתח אסטרטגיות התערבות הוליסטיות עם גורמים נוספים בחברה. לדעתה, אנשי המקצוע זקוקים לשותפים על מנת לטפל במקביל באנשים המודרים ובסביבתם החברתית. השותפים הם הפונים עצמם, פונים פוטנציאליים של הסוכנות וגורמים נוספים

המצויים במרכז החברה כגון קובעי מדיניות, אנשי מקצוע אחרים, נציגי תנועות לעזרה עצמית ועוד. לדעתה, הגישה ההוליסטית לבעיות, המיושמת באמצעות שותפות, תקדם את העצמת השותפים לתהליך ותפתח אקלים חברתי הפתוח לקבלת שינויים אישיים ומבניים. אם כן, תיאוריות של העצמה ופרקטיקה מעודדת העצמה, נסמכים על מושג העוצמה. המושג גם מאפשר להבין מצבים של חוסר אוניס, של פרקטיקות מכשילות העצמה ושל תהליכי התמודדות להגברת השליטה בחיים. כאמור, לכל המצבים הללו מתקשרים תהליכי שיתוף, השתתפות ושותפות, המבטאים את המעורבות או חוסר המעורבות של הציבור בשליטה על חייו.

2.8. תיאורית שלושת ממדי העוצמה – המסגרת המושגית של המחקר.

סקירת הספרות הדגישה את הקשר העמוק בין תהליכי שותפות בקהילה לבין סוגיות של עוצמה. בעקבות זאת, על מנת לנתח את תהליך השותפות במורכבותו נבחרה תיאורית שלושת ממדי העוצמה שהוצגה על ידי לוקס (Lukes, 1974) להוות בסיס למסגרת הניתוח של הנתונים שנאספו. תיאוריה זו מציעה מרחב עמוק וביקורתי באמצעות שלוש זוויות מבט שונות על יחסי עוצמה, המגיבות באופן הדרגתי האחת לקודמתה. הדיון הרב-הממדי והרדיקלי שמציעה תיאורית שלושת הממדים נמצא, לדעתי, מתאים לתיאור תהליכי השותפות בקבלת החלטות שנחקרו בקיבוץ יהב. שלושת הממדים של העוצמה: הגלויים, הסמויים והחבויים, מתחברים יחדיו לכדי דיוקן שלם המאפשר להציג את תופעת השותפות. כיוון שהשותפות מאופיינת בחלוקת עוצמה ומופעלת על ידי העוצמות הייחודיות של שותפיה, מתאים להסביר אותה באמצעות מושג זה. העוצמה הזורמת בשותפות כוללת גם שליטה והפעלת סמכות אך גם עוצמה של חיבור, שיתוף וחברות. ראשית, אציג את התיאוריה של העוצמה כפי שפותחה על ידי מחבריה, ולאחר מכן אקשר בינה לבין השותפות הקהילתית ואסביר כיצד תוצג בהמשך העבודה.

הממד הראשון של העוצמה: הממד הראשון של העוצמה הינו הממד הגלוי (overt). עוצמה לפיו היא היכולת להפעיל מישהו שאלמלא הפעלת העוצמה לא היה פועל (Dahl, 1961). הוא מתגלה בעיקר דרך קונפליקט נראה לעין בקבלת החלטות ודרך העדפות פוליטיות מוצהרות. הכפופים לעוצמה מציינים למעשה לאינטרסים של בעלי העוצמה, אשר לעיתים כלולים בתוך ההעדפות שלהם עצמם. ממד זה עוסק בשאלה: מי שולט? (who govern?), כלומר, מי גורם לאחר לפעול כמו שהוא רוצה, מי שולט בהחלטות על הנושאים המרכזיים ומי מפעיל משאבים פוליטיים, כמו קולות בקלפי, משרות והשפעה בזירת המשא ומתן. הכישורים הנדרשים להפעלת עוצמה כפי שמוגדרת בממד זה, הם בעיקר יכולת אישית, ניסיון פוליטי וכוח ארגוני.

כיוון שההנחה היא שהקונפליקטים הם נראים וידועים, ממד זה מסתפק באמצעי התצפית כדי ללמוד על יחסי הכוחות בקהילה. הוא כולל בחינת הנושאים שעולים על סדר היום וצפייה בהתנהגות כמו מי משתתף, מי מרוויח ומפסיד מהתהליך, או צפייה בדרך בה התנהגות מובנת דרך מסמכים, עיתונים ושאר מקורות מידע. הגישה הפולורליסטית העומדת בבסיס הממד הגלוי מניחה כי החברה היא זירה פתוחה לריבוי דעות. חברה המאפשרת לכל אזרח להביע את דעתו, לתמוך ולהתנגד לעולות וחברה בה המנהיגים מייצגים את ציבור

בוחרים. לפיכך, אי השתתפות אינה נתפסת כבעיה חברתית אלא כהחלטה חופשית שלא להשתתף מתוך אדישות, ציניות, ניכור או חוסר יכולת פוליטית. למעשה, מצב של חוסר קונפליקט וחוסר התלוננות יכול להיות מפורש כהרמוניה, כשביעות רצון וכתמיכה באליטה. גישה זו, לפיה הלא-משתתף אחראי לחוסר השתתפותו ולעיתים אף אשם בכך, אינה מתייחסת ליחסי עוצמה. בהתאם, גם הפתרונות המוצעים להגברת השתתפות הם שינוי המצב באמצעות שינוי ההתנהגות הבלתי משתתפת באמצעות חינוך ואינטגרציה תרבותית (סדן, 1997; Gaventa, 1980).

הממד השני של העוצמה: הממד השני של העוצמה נקרא "שתי הפנים של העוצמה" ומתואר כסמוי (covert). הוא פותח על ידי בכרך ובכרך (Bachrach & Baratz, 1962) בתגובה לממד הראשון, הגלוי, שזוהה על ידי דאהל ומכיל בתוכו את תכניו. הממד הסמוי עוסק בדרך בה מופעלת עוצמה באופן שאינו נראה לעין כדי למנוע קבלת החלטה. כאן, באמצעות העוצמה באופן מכוון מוצאים אנשים מהשתתפות בתהליכי קבלת ההחלטות ומוצאים נושאים מתוך סדר היום. היכולת של בעלי העוצמה היא בתימרון סדר היום הפוליטי, תוך קביעת מדיניות ויצירת כללי משחק המוטמעים בחברה ומשרתים את מטרותיהם.

הממד הסמוי קשה יותר לזיהוי מהראשון כיוון שהוא כולל שתי פנים: את מה שרואים ואת מה שלא רואים. הוא מתבטא בנורמות, אמונות, ערכים, ריטואלים, פרוצדורות מוסדיות ו"כללי משחק" שמתפקדים באופן שיטתי ועקבי לטובת אנשים מקבוצות מסוימות. לעיתים, חלק מהמאפיינים בו נראים לעין, אך השפעתם והשלכותיהם אינם ישירים וברורים ואינם מזוהים ככלי שרת.

במיוחד מדגיש ממד זה את מה שלא נעשה ולא נראה, את "חוסר האירוע", את הפעולות וההתנהגויות שלא בוצעו ואת השקט. לפיכך, מציינים הכותבים, בחקר תהליכים יש להבחין בחוסר פעילות מוסדית, חסימת קונפליקטים, הוצאת נושאים מדיון, הימנעות מקבלת החלטה, החלטות שלא מתקבלות, ארגון הדברים כך שיהיה ברור "מה חשוב" ו"מה לא חשוב", מי מעורב כמו גם מי לא מעורב, מי מרוויח כמו גם מי מפסיד.

התובנה שיש ללמוד ולבקר גם את הבלתי-מוחשי ואת הפוטנציאלי (ולא רק את המוחשי והממשי), הובילה את בכרך ובכרך לבקר את המיקוד ההתנהגותי המאפיין את הממד הראשון, לפיו ניתן לזהות עוצמה לפי מה שגלוי לעין. המודעות לכך מאפשרת לבחון מחדש תופעות כמו הסכמה שבשתיקה, רוב דומם וחוסר השתתפות. בביקורת על ממד זה לוקס חולק על ההנחה כי אנשים מחוסרי אוניס מודעים למצבם. ביקורת זו מאפשרת להבין שחוסר השתתפות יכול לנבוע למשל מתוך פחד וחולשה, ולא-דווקא מתוך אדישות.

מבחינה אידיאולוגית יש בממד זה משום ערעור על ההנחה הפלורליסטית המתבטאת בממד הראשון, המניחה כי החברה הדמוקרטית מאפשרת ביטוי הולם לכל האינטרסים באמצעות מנהיגות וכי בפועל מתנהלים כשורה תהליכים דמוקרטים (סדן, 1997). למעשה, מתרחשים תהליכים שלא מאפשרים ביטוי של קבוצות שלמות ובמקביל מובטחת ההיענות לאינטרסים של בעלי העוצמה. זה נעשה במכלול אמצעים של קביעת "כללי משחק" הפועלים לטובתם, לרבות איום, כפייה, הפעלת סמכות, כוח ומניפולציה. טקטיקה נוספת היא גיוס משפט קדום שמעורר רגשות כלפי נושא מסוים ומשמעותו היא חיזוק של ערכים, מנהגים ואמונות, או יצירת סמלים או מחסומים חדשים הכרוכים בקונפליקט.

הממד השלישי של העוצמה: הממד החבוי (latent) של העוצמה זוהה על ידי לוקס (Lukes, 1974). ממד זה כולל בתוכו את שני הממדים הראשוניים ומשמעות העוצמה בו היא השליטה בתודעה באמצעות היכולת להשריש בתודעתם של אנשים אינטרסים המנוגדים לטובתם. בעל העוצמה כופה, משפיע ומעצב את רצונו של האחר, ובכך מבטיח היענות על ידי שליטה במחשבותיו ובמאוויו ("influencing, shaping or determining his very wants"). (Lukes, 1974: 23). האינטרסים האמיתיים והסובייקטיביים (subjective and real interests) של הצדדים הם המתבטאים בממד זה כדי להשפיע על סדר היום הפוליטי. המנהיגים, לפי ממד זה, לא מגיבים לאנשיהם, אלא מעצבים אותם, כיוון ששולטים במחשבותיהם, בערכיהם ובחינוכם.

ממד זה נחשב למורכב ביותר לזיהוי כיוון שגם כאשר הוא ידוע ונראה, קשה לזהות כיצד הוא משפיע. במיוחד הוא קשה לזיהוי על ידי מי שמושפע ממנו. כמו בממד השני, גם הוא מחייב תשומת לב ביקורתית למה שלא מתקיים. בניגוד לממד הראשון והשני, הממד השלישי מחדש שהעוצמה לא חייבת להתקיים בקונפליקט גלוי או בזירה של קבלת החלטה, כך שבדרך כלל אנו לא מבינים כלל שהיא משפיעה. הקונפליקט הקיים הוא חבוי והוא מתנהל בין האינטרסים של בעלי העוצמה והאינטרסים האמיתיים של האנשים שהם מדירים מזירת קבלת ההחלטות.

מנגנוני העוצמה הבלטים בממד זה הם השפעה על המודעות והתפיסה באמצעות עיצוב הצרכים, האינטרסים, האמונות והציפיות. השפעה זו על האישיות יוצרת משמעויות, תפיסות ודפוסי פעולה שגורמים לאדם לעיתים לפעול לרעת עצמו ולטובתו של אדם אחר. מנגנונים עקיפים אלה משפיעים על עיצוב התפיסות הפוליטיות של אנשים, במיוחד אלה השייכים לקבוצות המקופחות והפגיעות יותר (סדן, 1997).

הדרכים לאתר עוצמה חבויה הן באמצעות חשיפת המשמעויות המיוחדות לשפה, לסמלים, למיתוסים, לתהליכי הסוציאליזציה, לדרכי העברת מידע ותכניהם, לסדרי העדיפויות ולעיצוב ההבניה החברתית של תפקידים ומצבים. למעשה, ממד זה קיים ברבדים עמוקים של התרבות ושל הזהות העצמית של האדם. כדי לזהות תהליכים לטנטיים דרושה מתודולוגית מחקר המתייחסת לגורמים חברתיים והיסטוריים שביכולתם להסביר כיצד מעוצבות ציפיות אנושיות ואינטרסים וכיצד נוצרת מודעות של בני אדם לבעיות. כמו בממד השני, לוקס חולק על שימוש בלעדי בחקירה התנהגותית באמצעות תצפיות.

התיאוריה שפיתח סטיבן לוקס מתאימה להצגת השותפות כפי שעלתה מהמחקר, כיוון שהיא מאפשרת להציג את עושר הנתונים שהתקבל מזוויות שונות, חלקן בלתי ישירות. היא פורשת דרך מובנת להסביר את מה שהתרחש ושלא התרחש, את התרבות, את הנורמות היומיומיות הנהוגות בקהילה ועוד. תיאוריה זו, מתאימה לגישה הרווחת כיום בנושא העוצמה המציגה אותה באופן מבוזר, כקיימת בכל מקום בחברה ולא כמנוכסת לאנשים מסוימים בה.

חוקרים רבים העוסקים בנושא העוצמה בשנים האחרונות מסתמכים, מחזקים ומגיבים לתיאורית שלושת הממדים של העוצמה (סדן, 1997; Clegg, 1989; Cooper & Hawtin, 1997; Gaventa, 1980; Hardy, 1994; Hardy & Clegg, 1997; Prus, 1999; Ward, 2000; Whitt, 1979). חוקרים ותיאורטיקנים אלה מתייחסים לרב-הממדיות של מושג העוצמה וכוללים בדיון בו התייחסויות מעבר להבנה שמי שמשפיע הוא בעל הכוח. הם מציינים תובנות על חשיבותם של האירועים כמו גם על חשיבותם של חוסר-האירועים במרחב הזמן. כוחה של התיאוריה טמון גם בכך שהיא מאפשרת התייחסות להתנהגות לא-מודעת, תפישות אידיאולוגיות, תהליכי סוציאליזציה ועוד

גורמים המעצבים את השימוש בעוצמה. הדגשתם של הביקורתיים מבין חוקרי השותפות כי יש להתייחס לנושא העוצמה, נובעת מסוגיות אלה. ניתוח יחסי שותפות דורש התייחסות מורכבת לדינמיקות המתהוות בה, המבטאות את יחסי העוצמה הגלויים, הסמויים והחבויים.

דוגמא לשימוש שנעשה בתיאורית שלושת הממדים ניתן למצוא במחקרו של גבנטה (Gaventa, 1980) אשר חקר את הנאמנות התמוהה שהפנינו עובדי המיכרות באמריקה לאיגוד שלהם שפעל באופן מושחת, לא דמוקרטי ומדכא. הוא מסיק שהממדים הראשון והשני של העוצמה אינם מספקים תמונה מקיפה ותקפה בנושאים של עוצמה פוליטית וחברתית. רק השילוב עם הממד השלישי נמצא כמספק מתודולוגיה שלמה לניתוח יחסי העוצמה-חוסר עוצמה שחקר.

הפרדוקס עליו מצביע גבנטה הוא שהאליטה ממלכדת את הציבור באמצעות הבניה של חוסר אונים. האליטה מפתחת את המודעות של הציבור לחוסר-אונים זה וגורמת לו להיות תלוי, ללא עוררין, בה ובמנהיגיה שיוציאו אותם ממצב זה. המילכוד הוא שהמנהיג המושיע הוא למעשה גם העריך המדכא.

בניתוח לפי הממד השלישי גבנטה זיהה שיטות להבניית חוסר-האונים של העובדים באמצעות מניפולציה על מחשבותיהם. למשל עיצוב תודעתם באמצעות הפצת מיתוסים ושמעות ונוכחותו של איום. הוא מצא כי האיום לא היה צריך להיות ישיר וגלוי, כיוון שהעובדים חשו את מוראתו גם אם הוא לא נאמר להם. הדינאמיקה שהתהוותה בארגון מתוך חוסר האונים, היתה שכל מה שלא היה מוכר לעובדים, שהיה חיצוני לארגון והתקשר לחוסר וודאות – נתפס כמאיים ופחות בטוח מהמציאות בארגון. לפיכך, חוסר-האונים פורש על ידי גבנטה כמייצר לויאליות ללא כל ביקורת. יתרה מכך, הוא מציין שתהליך זה חיזק את עצמו, כיוון שייצר תגובת שרשרת המגבירה את התלות במנהיגי הארגון. כלומר, הלויאליות חוזקה על ידי זה שגרמה לעובדים להיות יותר סקפטיים כלפי מה שלא מוכר להם ולשים את מבטחם באליטה הארגונית. מאותה סיבה גם פחתו התלונות וההתנגדויות ונוצרה השתקה. העוצמה שהופעלה היתה כל כך חזקה, עד כי העובדים התנגדו לנסיגות להוציאם ממצב זה. כאמור, אל מסקנותיו אלה הגיע גבנטה באמצעות ניתוח הנתונים שאסף באמצעות תיאורית שלושת הממדים.

2.9. סיכום : המשגת שותפות קהילתית

לאור בחינת ההגדרות, האבחנות וההיבטים השונים שהוצגו בסקירה זו אסיים בהמשגת השותפות הקהילתית, אותה אני מבקשת ללמוד במחקר זה.

מתאים להקדים את ההמשגה בשלוש הערותיה של בריי (Braye, 2000), שאומנם נאמרו על מושג ההשתתפות, אך נמצאות גם מאפיינות את השותפות, כפי שהוכיחה הסקירה הבאה : ההערה הראשונה קשורה למורכבות השפה : אותו המושג (שותפות) מקבל משמעויות שונות בקרב אנשים שונים, ואף יכול להיות ידוע גם במינוחים אחרים. שנית, מאחורי ההסכמה הכללית שהשתתפות היא דבר טוב, מוסוות מגוון אידיאולוגיות המשרתות קבוצות אינטרס שונות. ושלישית, קיים בלבול בין מטרות ואמצעים : השתתפות, וכאמור גם השותפות, מוצגות גם כאמצעים להשגת מטרה וגם כמטרות בפני עצמן, בשעה שלא תמיד המטרה והתהליך ניתנים להפרדה.

ההבדל בין ההגדרות וההתייחסויות שהוצגו לעיל הוא בהתייחסות השונה למשתנים מרכזיים כמו: עוצמה, חלוקה, אחריות, הדדיות ותקשורת. נראה כי שוני זה נובע מתפיסות שונות לגבי תפקידי האליטה, תפקידי הציבור והקשר המתהווה ביניהם.

בהתאם לגישת השותפות, הצומחת מתוך המאפיינים של שותפיה ותנאי סביבתם, יש לבדוק את משמעותה בכל תחום ולכל ארגון. יחד עם זה, לאור תיכולת ההגדרות וההתייחסויות השונות, ניתן לנסח כי **שותפות** קהילתית הינה מערכת יחסים הדדית, רצונית ומוסכמת המתקיימת בין חברי קהילה למען קידום נושא משותף. עשויים לקחת בה חלק הקהילה בשלמותה או חלקים ממנה. בשותפות זו יכולים להיכלל גורמים פנים-קהילתיים כמו: חברי קהילה מן השורה, נציגי הקהילה, מנהיגים בלתי פורמאליים, קבוצות מיעוט ואנשי מקצוע מהקהילה. יכולים גם להיכלל בה גורמים חוץ-קהילתיים כגון: אנשי מקצוע, מתנדבים ונציגי ארגונים. השותפות כוללת רמות מעורבות שונות, מהשתתפות ישירה עד השתתפות נציגותית. בנוסף, ממד הזמן בהתקשרות בין השותפים אינו קבוע ואחיד. יש אשר יתמידו ויש שיצטרפו לפעילות אד-הוק.

השותפות מאופיינת בחלוקה מחודשת של עוצמה בין השותפים. היא מושתתת על הנכונות והיכולת לחלוק זה עם זה רעיונות, מידע, תהליכי קבלת החלטות, משימות, מיומנויות ואחריות לתוצאות. על-מנת לחלוק בכל אלה, נדרשים השותפים להתארגן כדי לעגן יחדיו נורמות עבודה, חובות של השותפים וזכויות שלהם. יחסי הכוחות בין השותפים אינם בהכרח שווים והם אף עשויים להשתנות בעוצמתם ובהשפעתם זה על זה לאורך חיי השותפות. מכאן, תרומת השותפים והרווח שלהם מהשותפות אינם אחידים.

האמצעים המופעלים בשותפות כוללים צורות של תהליכי דיון ולמידה המתרחשים לרוב בקבוצות עבודה. הכרעת החלטות שואפת לכלול את כלל השותפים בדרך החלטה דמוקרטית, תוך שאיפה להגיע להחלטות מוסכמות. יש חשיבות להכשרת השותפים לתהליך המעורבות וליצירת תנאים מתאימים לכך (כמו: נגישות פיזית, משאבים, שפה מובנת, זמן מתאים).

ביישום השותפות טבועים מחסומים רבים העלולים לנבוע מגישות מכשילות ופטרוניות, עמדות מוטעות ודעות קדומות ולהתבטא ביחסים מפלים ומדכאים המסווים תחת מעטה השותפות. ערנות להיבטים כמו בירוקרטיזציה, רטוריקה מטעה, נציגים שאינם מייצגים, יכולה להפחית פעולות שתפניות סמליות (טוקניסטיות) המחבלות בזכויות השותפים.

הפרק הבא מציג את שיטת המחקר שננקטה על מנת לענות על המטרה, השאלה והיעדים שהוגדרו. יתוארו כל שלבי התהליך המחקרי שבצעתי, בשילוב עם סקירה תיאורטית של מתודולוגיית המחקר האיכותנית בשיטה של חקר מקרה.

פרק 3. שיטת המחקר

פרק זה מסביר ומתאר את שיטת המחקר שבוצעה. הפרק משלב בין ההסברים התיאורטיים למערך חקר המקרה בשיטה האיכותנית תוך התייחסות לחקירת נושא השותפות, לבין תיאור ביצוע המחקר.

3.1. גישה איכותנית לחקר השותפות

מהי הפרדיגמה האיכותנית?

הפרדיגמה האיכותנית (Qualitative) מבטאת גישה נטורליסטית השואפת להבין את ה"עולם האמיתי" באופן טבעי (ללא שליטת החוקר), מתוך תפיסת עולם כוללנית ודינמית (יוסיפון, 2001; Lincoln & Guba, 1985). פרדיגמה זו מתאימה למחקרים במדעי החברה, העוסקים בסביבות אנושיות מורכבות, המכילות מגוון משתנים שאינם ניתנים לבקרה מוחלטת של החוקר. גישה זו מייצגת את ההנחה הקונסטרוקטיבית לפיה המציאות היא תוצר השילוב בין תפיסות חברתיות ואישיות. לפיכך, מחקר איכותני מסייע בהבנת תופעות מתוך למידת ההקשר שלהן. הוא מאפשר להתמודד עם חוסר הבהירות הקיים בנושא נחקר, ולגלות ולהבין את משמעויותיו השונות באופן אינדוקטיבי, המתבסס על המציאות הנחשפת מהשטח.

המחקר האיכותני מאפשר לבנות תיאוריה ולא רק לבדוק תיאוריה קיימת (Miles & Huberman, 1994). הוא מאופיין במהלך מעגלי, המתבטא בגמישות החוקר תוך כדי התפתחות המחקר. לפיכך, יתכן ועקב תובנות, רעיונות והשתמעויות חדשות שמתגלות במהלך המחקר, עולה צורך מחודש באיסוף נתונים נוספים מהשדה (Denzin, 1994). לעיתים, מתברר לחוקר כי שאלות מחקר עימן החל המחקר חסרות תכלית ושאלות שלא ניצפו מראש מתבררות כמהותיות להבנת התופעה. מערך זה מאפשר מתן תיאור מעובה (thick description), כלומר תיאור מפורט של הנושא הנחקר וההקשר שלו (Geertz, 1973) באמצעות הבנה אותנטית של התופעה.

מחקרים פרשניים הם סוג המחקרים השכיחים בגישה האיכותנית (ברק, 1999; Miles & Denzin, 1994; Huberman, 1994). מחקרים אלה שואפים לברר את המשמעות המיוחסת לתופעה הנחקרת כפי שהיא מתרחשת בסביבתה האמיתית. בירור זה מהותי, כיוון שיתכן ואותו המושג יובן במגוון דרכים, אם על ידי הנחקרים השונים ואם על ידי החוקר. לפיכך, אין במחקרים אלה מחויבות קודמת לתיאוריות או השערות ואין הגדרה של משתנים תלויים ובלתי תלויים.

מחקר איכותני מנסה להציג הבנה של התופעה הנחקרת על ידי הצגת הקולות (voices) של הנחקרים. לפי הגישה הנרטיבית (narrative) הקול מייצג תפיסה ולא אדם, כך שיתכנו למשל קולות שונים באדם אחד או קול אחד למספר אנשים. הצגת הקולות יכולה להתבטא על ידי השמעת קול מרכזי המגלם את עיקרי הקולות האחרים, ועל ידי משא ומתן בין קולות שונים.

הפרדיגמה האיכותנית משקפת את ההנחה הפוסט-מודרנית של מציאויות מרובות (multiple realities), לפיה לא קיימת מציאות אבסולוטית אחת, אלא המציאות החברתית קיימת בתפיסתו הסובייקטיבית של כל אדם (Seale, 1999; Stake, 1998). בנוסף, מודע החוקר כי הוא מייצג נקודה מסוימת בזמן נתון. גישה א-פוזיטיביסטית זו, מאופיינת בספקנות, מתוך הנחה שהעולם מפורש במספר דרכים ולפיכך אין החוקר יכול לטעון למציאת אמת. מכאן, תפקידו הוא לאפשר שמיעת קולות רבים (multiple voices): יחד עם שמיעת הקול הדומיננטי, יש לשמוע גם את קולות המשנה, ולאפשר לגישות השונות להתעמת ולהתמקח על הבנת התופעה. יחד עם זה,

תפקידו אינו מסתכם בדיווח ובאחריותו גם להתבטא בדיאלוג. תרומתו היא הן בדרך איסוף וארגון הנתונים שמהווה אמירה בפני עצמה והן בתרומה התיאורטית שהוא מספק.

מחקרי שותפות בפרדיגמה האיכותנית

מחקר איכותני על שותפות מנסה להשיג הבנה על הנושא, באמצעות תיאור התופעה או מציאת קשרים בינה לבין מושגים וסוגיות העולות מהנתונים, או שאותן ביקש החוקר לבדוק. אין מחקר זה מנסה להציג הסברים בין סיבות ותוצאות הכרוכות בשותפות, או ניבוי של תהליכי שותפות.

בחקירת תהליכי שותפות רצוי לברר תחילה מהן הפרשנויות הניתנות למושג זה. ארגון המשמעויות השונות לשותפות מאפשר להצמיח תיאוריה הנשענת על מושג שמורכבותו נהירה לקוראים.

תופעות של **שותפות**, לרבות תהליכי שיתוף והשתתפות, נחקרות בעיקר בדרכים איכותניות (למשל: Masson et al, 1996; Wondolleck et al, 1997; Wilson et al, 1997; Narayan et al, 2000; McArthur, 1995; al, 1997), כאשר הבולט בהן הוא מערך מחקר של חקר מקרה. באופן זה, החוקר מלווה את התהליך לאורך זמן, תוך איסוף חומר רב ממגוון מקורות. קיים גם שימוש בדרכים כמותיות כמו סקרים, שאלונים סגורים, מדידות מספר המשתתפים (למשל: ורנסקי ואלתרמן, 1994) ומחקרים המשלבים בין השיטות הכמותיות לאיכותניות (למשל: אלטרמן ואחרים, 1985; Daley & Marsiglia, 2000; Chrislip & Larson, 1994).

בנוסף, כיוון שהפרדיגמה האיכותנית מבטאת תפיסות של שותפות בין החוקר לנחקרים, יש בה למידה מן-המעשה (ראה למשל: דושניק וצבר-בן יהושע, 2001; King, 1996; Evans & Fisher, 1999). החוקר חווה באמצעות שיטת המחקר סוגיות הכרוכות במושג הנחקר, כמו יחסי העוצמה בינו לבין הנחקרים והתווית הגבולות ביניהם. שיטות המחקר האיכותניות מפתחות מערכי מחקר בהן הנחקרים שותפים במידות שונות להחלטות המתקיימות במחקר. הן גם מאפשרות לחוקר לבחון באופן רפלקטיבי את השפעתו על המחקר ולבטא זאת במהלך המחקר ובהצגתו. לגיטימציה זו מעידה על הכרה הן בחוקר והן בנחקרים כשותפים למעשה המחקרי. ההתמודדות עם ההיבטים ההיררכיים והשאיפה להדדיות, קיימת גם בנושא השותפות, ביחסים בין השותפים השונים.

הפרדיגמה האיכותנית מתאימה לחקר השותפות גם כיוון שמאפשרת ביטויים של קולות שונים, ביניהם גם קולות שאינם מאפיינים את כלל השותפים. באופן זה, ביחד עם התפיסות הממוצעות והשכיחות המוצגות, ניתן מקום להבנת השותפים בעלי העמדות השונות. מכאן, שיש במחקר האיכותני ביטוי לתפיסה ההוליסטית של השותפות ולתפיסה המכירה בזכות קיומן ובביטויין של העמדות השונות.

3.2. מערך של חקר מקרה לחקר השותפות

מהו חקר מקרה?

במערך חקר-מקרה (case study) מתמקד החוקר במקרה אחד (או במספר מקרים מצומצם) שהינו מצב, סביבה או אירוע, וחוקר בו לעומק את התופעה בה מתעניין. גישה זו מאפשרת להבין תופעה במורכבותה, תוך חקירת **ההקשר** הטבעי בו היא מתרחשת וממנה להכליל תיאורטית (Yin, 2000; Stake, 1995; Eisenhardt, 1993; Yin, 1994). משום ההתמקדות בהבנת ההקשר, סוג זה של מחקר ישים יותר בתחום מדעי החברה, מאשר בתחומים אחרים.

מעריך זה נסמך על התפיסה ההוליסטית לפיה "השלם גדול מסכום חלקיו". לפיכך, למידת מרכיבי המקרה השונים וחיבורם יחדיו, מאפשרת להבין את כוליות התופעה (Gummesson, 1991). למרות שהמקרה הנחקר הוא מערכת ספציפית ומתוחמת, מודעים החוקרים לכך כי אבחון הגבולות בין ההקשר לבין התופעה עשוי להיות קשה ביותר (Stake, 2000; Yin, 1993).

השיטה מאפשרת לבצע מחקר אורך, הבודק תהליכים ארוכי טווח באמצעות התחקות שיטתית וממוקדת בהם, הנסמכת על מידע מפורט. לפיכך, שיטה זו מתאימה במיוחד להבנת תופעה שיש עליה ידע אמפירי מועט.

מטרות חקר המקרה: מטרת חקר המקרה יכולה להיות: הסבר התופעה הנחקרת (Explanatory), תיאור שלה (Descriptive), גילוי תופעה (Exploratory), או שילוב ביניהם (Yin, 1993). לעיתים נבחר מעריך זה כיוון שאין מספיק מיקרים מהם ניתן לדגום, או כמחקר ניסיוני המשמש כמצע למחקר עתידי אחר, או לחליפין, כמשלים נתונים חסרים ממחקר קיים.

בנוסף, נוטים החוקרים (יוסיפון, 2001; Stake, 2000; Gersick, 1988) להבחין בין שלוש מטרות נוספות: בדרך כלל מבוצע חקר המקרה להבנת תופעה כללית (Instrumental Case Study), מתוך הנחה שניתן להקיש בין תופעות דומות. לעיתים הוא מיועד אך ורק להבנת אירוע מסוים. זוהי מעין חקירה פנימית של אירוע, (Intrinsic Case Study), ללא מטרה להכלילו למקרים דומים. גישה זו נסמכת על ההנחה הפילוסופית שכל תיאוריה במדעי החברה היא תיאוריה מקומית (local theory). כלומר, כיוון שמצבים חברתיים אינם יכולים להיות זהים, כל הכללה מהווה למעשה השערה ולא מסקנה (Gummesson, 1991). סוג נוסף הוא חקר מקרה קולקטיבי בו נעשית חקירה משותפת של מספר מיקרים (Collective Case Study) במטרה להבין תופעה, אוכלוסייה או תנאים מסוימים.

מעריך חקר המקרה יכול להתבצע בשיטות מחקר כמותיות או איכותניות. בגישה האיכותנית, נהוגה **הגישה הרב-מתודית** המשלבת שיטות שונות לאיסוף הנתונים. כך ניתן להיטיב את הבנת מורכבות התופעה הנחקרת בהקשרה, ולהגביר את התוקף המתכנס של הנתונים על ידי האפשרות להצליב ביניהם, (ברק, Eisenhardt, 1999; Yin, 1993; Stake, 2000; Miles & Huberman, 1994; Yin, 1993). שילוב זה כדאי במיוחד בחקירת תהליכים פוליטיים בהן מתמרנות בחשאיות אסטרטגיות ומתפתחות טכניקות שונות בתהליכי קבלת ההחלטות (Hartley, 1994).

חקר המקרה מאופיין בזמן הממושך בו שוהה החוקר בשדה המחקר. משום כך, יכול החוקר לפתח יחסי קרבה ואמון עם הנחקרים, וכך להשיג באופן הדרגתי מידע שקרוב לוודאי לא היה ניתן בפגישה חד פעמית. התמדנו של החוקר בשדה אף מאפשרת לו להבחין בדקויות, להיחשף לחוויות מחיי היומיום ולקלוט מגוון משמעותיות המיוחסות לסוגיות רלוונטיות.

הביקורת המרכזית על מעריך זה הינה יכולת **ההכללה** המצומצמת, אם בכלל קיימת, ממקרה אחד או ממספר מועט של מיקרים. כיוון שחוקרים איכותניים שלא ניתן להגיע לאמת המוחלטת, הדרישה להכללה נעשית פחות נחוצה (Gummesson, 1991). מכאן, אין כוונה שהמחקר ייצג את התופעה אלא את המקרה. בשנים האחרונות, נראה כי יותר חוקרים משתמשים במעריך זה ומכירים בו כבסיס להכללה. הכללה זו שונה מההכללה המסורתית הנעשית ממדגם סטטיסטי, בהיותה מספקת הבנה על מבנים או תהליכים ופחות על קורלציות או יחסי סיבה-תוצאה. ההכללה מסייעת **בהבניית ידע חברתי** הנוצר בתהליכים מודעים ושאינם מודעים, המושגות על חוויות וידע קודם של הקורא (Stake, 1998).

במיוחד עקב קושי זה יש חוקרים המדגישים כי חשוב להבנות תיאוריה או להתחיל מתוך תיאוריה או מסגרת חשיבה קיימת למחקר מסוג זה, על מנת לתת לו משמעות רחבה יותר, 'מעבר' למקרה הנחקר ועל מנת לכוון את איסוף הנתונים (Hartley, 1994; Miles, 1983). מסגרת תיאורטית התחלתית רחבה תאפשר להתמקד במהלך המחקר בנושאים המודגשים מה'שטח', ולהימנע מהשתעבדות והתחייבות למסגרת התיאורטית במידה והנתונים הנאספים אינם מתקשרים אליה (Wolcott, 1994).

איסנהרדט (Eisenhardt, 1995:75) מזהירה כי הגמישות האמורה לאפיין את חקר המקרה "אינה רשיון לחוסר שיטתיות", אלא עליה להיות מבוקרת כך שהשינויים יקדמו את התיאוריה המתגבשת. היא מציינת כי הבניית התיאוריה מהנתונים מספקת הבנות חדשות על התופעה הנחקרת. ללא הבניית תיאוריה או בדיקת תיאוריה עלול המחקר להראות רק כ'סיפור' ללא יכולת הכללה כלשהי. בכל מקרה, ההכללה הנעשית אינה על האוכלוסייה הנחקרת (כיוון שזו אינה מדגם מייצג), אלא על התיאוריה. לעיתים, על מנת להתגבר על בעיית ההכללה, נערכת השוואה עם מקרים דומים, או השוואה של סוגיות מסוימות שעולות מהמחקר עם סוגיות כאלה מחוץ לשדה המחקר (Hartley, 1994).

למרות שחוקרי חקר מקרה מעוניינים, בדרך כלל, להראות בו זמנית את המיוחד במקרה ואת המשותף לו עם מקרים אחרים, התוצאה בדרך כלל היא הצגה של תופעה ייחודית המושפעת מגורמים כמו: טבעו של המקרה, ההקשר (המושפע למשל מרקע היסטורי, פיזי, כלכלי, פוליטי, חוקי), מיקרים (cases) אחרים המשפיעים על המקרה הנחקר (Stake, 2000).

מערך חקר מקרה לחקירת תהליכי שותפות

מחקרים רבים בנושאי **השתתפות ושותפות** נערכו במערכי חקר מקרה (ראה דוגמאות אצל: Chrislip & Larson, 1994; Daley & Marsiglia, 2000; Geddes, 1997; McKersie, 1997; Wondolleck, 1996; מאפשרים לחשוף ולהבין את פעולת השיתוף והשתתפות במורכבותה, דרך חקירה מעמיקה ומפורטת של דוגמאות מהשטח.

ההתמקדות במקרה אחד (או במספר מצומצם של מקרים) מאפשרת בחינה רב-צדדית של הנושא באמצעות חקירת משמעותו לצדדים המשתתפים והמשתתפים, תוך הארת היבטים חברתיים גלויים וסמויים. כיוון שהמעריך מיועד גם לחקר תהליכים, הוא מאפשר ללמוד את ההיבט התהליכי בשותפות, מייזום עד ביצוע, לאורך זמן.

ההתמקדות בחקר מקרה מאפשרת את למידת ההקשר בו התקיימה השותפות, ומתוך כך מאפשרת להצביע על קשרים ומשמעויות בינה לבין מאפיינים של הסביבה. למידת התרבות הקהילתית או הארגונית בתוכה מתקיימת השותפות מאפשרת להבין התנהגויות, עמדות ורגשות של השותפים ולזהות דרכים להבניית תפישות של שותפות.

בנוסף, מחקרים מסוג זה מתאימים במיוחד **לחקר ארגונים וקהילות ובמיוחד לחקר ביצוע שינויים בהם**, שזהו ההקשר בו מתקיימת בדרך כלל השותפות. הם מתאימים כיוון שמאפשרים לגלות ולזהות יחסים פורמליים ובלתי-פורמליים, כוחות המקדמים ובולמים את השינוי, השפעות חיצוניות ופנימיות, תרבות ארגונית/קהילתית ועוד. עושר הנתונים אף מאפשר הפקת לקחים ישומיים ליעול הארגון/קהילה הנחקרים או הדומים להם (ראה למשל: ברק, 1999; ; Gummesson, 1991; ; Eisenhardt, 1995; Bourgeois & Eisenhardt, 1988).

(Hartley, 1994; Miles, 1983; Mintzberg, & McHugh, 1985).

3.3. תיאור שלבי המחקר

סילברמן (Silverman, 2000) מגדיר את מתודולוגיית המחקר האיכותני כ"גישה כוללת ללמידת נושאי המחקר" (שם: 235) ומדגיש את גמישותה הרבה. הוא מזהיר שמא ההסבר המתודולוגי ייכתב בקול פסיבי ופורמלי, ומעודד שייכתב כסיפור בלשוני על היסטוריית המחקר המתואר¹, המציין את ההקשר של החוקר בתוך התהליך. לפיכך, בהתאם לסגנון המחקר, ניתוחו וכתובתו, אציג את הרקע המתודולוגי ואת הרציונל המסביר את השיטות בהן נקטתי, תוך איזכור מקומי כחוקרת ושיקולי בקבלת ההחלטות המחקריות. במהלך המחקר יש לבדוק כל העת האם שיטות המחקר המופעלות מתאימות לחקר התופעה הנבדקת, או שמא יש בעיצוב המחקר כדי להטות את הממצאים (Van Uchelen, 2000). נראה, כי הפתיחות והגמישות שאיפשר מערך המחקר עודד בחירת נחקרים בעלי גישות שונות ותמך בהעלאת מגוון תכנים ודעות הקשורות לנושא השותפות. שיטת המחקר איפשרה העלאת מתחים ועימותים בין סוגיות בשותפות, תוך גיבוי בדוגמאות מעולם התוכן של הנחקרים.

3.3.1. מערך המחקר

בוצע מחקר איכותני במערך **חקר-מקרה יחיד** (single), כלומר, המתמקד בקיבוץ אחד **תמוקד-נושא** (topic-oriented). הנושא הממוקד הוא **חקירת השותפות הקהילתית בתהליכי הנהגת שינויים בקיבוץ**. חקר המקרה מהווה אמצעי להשגת הבנות על תופעת השותפות הקהילתית בתהליכי קבלת החלטות. תפוקות המערך הן להציג תיאור שלם ומורכב של תופעת השותפות וההקשר שלה - מערך **תיאורי** (descriptive) ומציאת הקשרים בין מרכיביה. מילס והוברמן (Miles & Huberman, 1994) מציינים, כי יתכן ומערך יעבור **מתיאור להסבר**, תוך התקדמות אנליטית. הנתונים התיאוריים מהווים שלב בהבניית "מפה" של הנתונים, המקדמת לקראת הפשטה הדרגתית, במהלכה הנתונים משנים צורה עד להיותם מודל או תיאוריה. לדעתם, לא קיימים גבולות ברורים בין תיאור לבין הסבר, שהרי כל העת החוקר נע בין אפיוזדות של ניתוח המרכזות את הנתונים, לקראת הבנות עקביות של הנושא. המחקר בוצע **כמחקר אורך** שהקיף תקופה של למעלה משלוש שנים (1997-2000). בפועל שהיתי בקיבוץ הנחקר כשנה (ספטמבר, 1998 - אוקטובר, 1999), במהלכה אספתי נתונים מהשדה לגבי תהליכים שהתרחשו בו. כיוון שחלק מהתהליכים החלו לפני כניסתי לשדה המחקר, וחלקם המשיכו לאחר יציאתי ממנו נתונייהם נאספו לצורך השלמת התיאור.

המיקוד בקיבוץ (case) אחד נעשה כדי לאפשר הבנה מעמיקה של התהליכים והשלבים של השותפות הקהילתית. ההחלטה להעמיק במקרה יחיד נעשתה לאחר התלבטות האם לנקוט במחקר משווה, בו נחקרים מספר מקרים המשווים ביניהם, לעומת חקר-מקרה הנוטה להתרכז בדרך כלל במקרה אחד לעומק. הרציונל לעיצוב זה של מערך מחקר טמון בהנחה שזו השיטה המחקרית המתאימה ביותר ללמידת נושא מורכב זה. זאת לאור ההבנות שסיפקה סקירת הספרות לגבי הפרובלמטיקה של מושג השותפות, הן מבחינת הסוגיות המרכזיות הכרוכות במושג והן מבחינת הקושי בבידוד המושג לאור מושגים דומים כמו: שיתוף, השתתפות, מעורבות.

¹ גישתו של סילברמן מעודדת הצגת התהליך האישי שחוה החוקר לאורך כל תקופת המחקר (natural history), לאור רישומיו ביומנו האישי וברישומי השדה שערך, על מנת לעניין את הקורא ולקרבו לתובנותיו של החוקר.

3.3.2. בחירת המקרה

במחקר חקר מקרה ה"מקרה" הנבחר אינו נדגם, כיוון שהכוונה העיקרית היא להבין אותו, ופחות להכליל ממנו למקרים אחרים. יחד עם זאת, ניתן להגדיר מחקר זה כ Instrumental Case Study בו המטרה היא הבנה של תופעה כללית: תופעת השותפות הקהילתית בהנהגת שינויים בקיבוץ, ויצירת מסגרת התייחסות תיאורטית. בסוג מחקר זה בוחר החוקר את המקרה הנחקר ממנו הוא עשוי להרוויח את ההסבר הטוב ביותר על התופעה (Stake, 2000).

השיקולים לבחירת למידת השותפות הקהילתית בתוך קיבוץ נבעו מהסיבות הבאות:

- (1) הקיבוץ הוא *קהילה שיתופית*, השואפת לבטא את השיתוף גם בתהליכי קבלת ההחלטות.
- (2) *תהליכי השינוי* המתרחשים בקיבוצים מהווים קרקע פורייה לבחינת הנהגת תהליכי שינוי קהילתיים.
- (3) *הקשר של החוקרת* לעולם הקיבוצי: דהיינו, היותי חברת קיבוץ החווה שינויים ולקחת חלק פעיל בנושא.

התבחינים לבחירת הקיבוץ, מבין כלל הקיבוצים בארץ, כפי שהוגדרו בתכנון המחקר היו (מוצגים בסדר הדרגתי):

- קיבוץ המצוי בתהליך השינוי מעל שלוש שנים.
 - קיבוץ שקיים לפחות שלושה סבבים של חוגי דיון² קהילתיים.
 - קיבוץ שביצע שינוי מדרגה שניה באורחות חייו³.
- תבחינים אלה נועדו לאתר קיבוץ המבצע שינוי קהילתי, ועושה זאת באמצעות תהליכים של שותפות.

² **חוגי דיון** הינם אמצעי קהילתי ליצירת שיחה בקבוצות קטנות, בכדי לאפשר החלפת דעות ובכך לקדם את המעורבות והשותפות ואת תהליך קבלת ההחלטות בקיבוץ. בקיבוצים נערכים חוגי הדיון באופנים שונים הן מבחינה תהליכית (כמו: מספר חוגים, רצף, משך זמן, הרכב גילאי הומוגני/הטרונגי של הקבוצה, גודל קבוצה), מבחינת אמצעי פעולה (כגון: הנחית מנחים חיצוניים לקיבוץ או פנימיים, שילוב הרצאות, שימוש באלמנטים של דינמיקה קבוצתית, קבוצות פתוחות/סגורות) והן מבחינה תכנית, (עומק הדיון ונושאים).

³ **שינוי מדרגה שניה**: ראה הסבר בסקירת הספרות, עמ' 12.

3.3.3. תהליך בחירת קיבוץ יחב⁴

לאור איסוף נתונים מ'התנועה הקיבוצית' (נתונים כתובים וראיונות עם עובדים בה) על קיבוצים המבצעים תהליכי שינוי משמעותיים העומדים בתבחינים שהוזכרו לעיל, יצרתי קשר עם מספר קיבוצים פוטנציאליים (potential cases). לרוב שוחחתי עם המזכיר/ה או עם רכז/ת צוות השינוי. בשיחה בררתי מה הם השינויים שנעשו, האם נעשו לדעתו/ה בשותפות ומה מתוכנן להמשך.

בחירת יחב נעשתה לאור עמידתו המלאה בתבחינים שהוצבו, בנוסף להצהרת המזכיר על עבודה בשותפות ונכונותו לשתף פעולה במחקר:

- קיבוץ המצוי בתהליך השינוי מעל שלוש שנים: במהלך שנות התשעים אופיין קיבוץ יחב בתהליכי שינוי משמעותיים.

- קיבוץ שקיים לפחות שלושה סבבים של חוגי דיון קהילתיים: קוימו בקיבוץ מעל שלושה סבבים של חוגי דיון בטכניקות שונות ובנושאים שונים (למשל: בתהליך הפרטת הדיר, ביועידת יחב).

- קיבוץ שביצע שינוי מדרגה שניה באורחות חייו: ביהב הופרטו כ 70% מתקציבי הקיום, (שכללו למשל הפרטת דיר, כביסה, אוכל ונסיעות). בנוסף הונהג תגמול על שעות נוספות ועבודת שבת.

ההחלטה על הבחירה ביהב נעשתה לאחר ברור מעמיק של שדה המחקר. נפגשתי עם המזכיר ומספר דמויות מרכזיות ועיינתי במסמכים, על מנת לוודא כי אכן השותפות בקבלת החלטות הינה נושא מרכזי בהנהגת השינויים בקיבוץ.

יש לציין שיועידת יחב' שהסתיימה בתקופה בה החל המחקר, פורסמה בעיתונות הקיבוצית והיתה ידועה אף עוד קודם לכן לחלק מעובדי 'התנועה הקיבוצית', כניסיון מעניין ומוצלח של שותפות בקהילה. לפיכך, עוד בתחילת התהליך אחר איתור הקיבוץ המתאים למחקר, חקירת קיבוץ יחב הומלצה במיוחד.

3.3.4. תהליך הכניסה לשדה המחקר

תהליך הכניסה לשדה המחקר הקיבוצי כרוך בצעידה טקטית ואחראית, כיוון שזוהי מערכת סגורה יחסית, בעלת רגישות של ארגון הנמצא בתהליכי שינוי. בנוסף, ממורכבות הקיבוץ כמערכת כמעט טוטלית (מבחינת היותה מקיפה תחומי חיים רבים של האדם), מתבקשת עדינות, אמפתיה וכבוד כלפי אורח חיים ייחודי זה. זוהי חברה בעלת יחסי גומלין מורכבים ורגישים, המחייבת את החוקר לרמה גבוהה של סודיות והסוואה ולהבנה כי פגיעה באחד מחבריה עלול לאיים על כלל החברים.

לאור ההחלטה על בחירת קיבוץ יחב כשדה המחקר, עשיתי עם המזכיר הסכם בעל-פה לשיתוף פעולה שהתבטא בהסכמה לחשיפת נתונים בפני, לנוכחותי בכינוסים קהילתיים מסוגים שונים ולראיון חברי הקיבוץ בהם אבחר, תוך שמירה על אתיות מחקרית.

תהליך הכניסה לקיבוץ יחב נעשה במישור הפורמלי והבלתי פורמלי:

- **במישור הפורמלי:** נמסרה הודעה למזכירות הקיבוץ ולאחר מכן לאספת הקהילה על התחלת המחקר והוצגתי בפני הנוכחים, ללא כל התנגדות מצדם. אספה זו גם צולמה בטלוויזיה הקהילתית, כך שהגיעה לקהל רחב יותר מקהל הנוכחים באולם. בנוסף, בכל פורום בו צפיתי ביקשתי בהתחלה שיציגו אותי.

כמו כן, מזכיר הקיבוץ קישר ביני ל"אשת קשר" שמינה על מנת שתדאג לצורכי בתקופת המחקר.

⁴ יחב: שם בדוי לקיבוץ הנחקר. כאמור, כל השמות המופיעים במחקר הינם בדויים.

- במישור הבלתי פורמלי: יצרתי קשר עם עוד מספר חברים ששימשו כמידענים בלתי-פורמליים עבורי. המידענים יידעו אותי לעיתים על התפתחויות המתרחשות בקיבוץ, אשר לא הייתי ערה להן (למשל על ידי שיחת טלפון לביתי או בקשה לדבר עימי לפני שמתחיל אירוע בו אני מתעתדת לצפות). חשוב היה לזכור במהלך קשר זה, כי כמו הנחקרים, גם המידענים מייצגים תפיסות ואינטרסים, ולא דווקא אמיתות (Patton, 1990).

הרטלי (Hartley, 1994) מציינת כי על החוקר לזהות במהירות מי האנשים המשמעותיים בארגון העשויים להשפיע על הצלחת המחקר. אכן, למידה זו היתה משמעותית ביותר וסייעה בידי לזהות למשל בעלי תפקידים שהפכו מידע רב לנגיש עבורי ויזמו הכרויות ביני לבין דמויות אחרות. מלמידה זו גם הבנתי מי הן הדמויות הקשורות באופן ישיר לנושא המחקר, למשל: האנשים שמארגנים שותפויות (כמו: צוות משאבי אנוש), ההנהגה הבלתי פורמלית, ה"מתנגדים" להנהגה ועוד.

למידה נוספת החיונית לחוקר היא זיהוי בעלי העניין במחקר. במהלך כל תקופת איסוף הנתונים חשתי שהמחקר מתקבל בברכה. רוב הנחקרים שמחו לשתף פעולה, הביעו עניין והעבירו תחושה כי הם "חיים" את נושא השותפות ומודעים אליו. נראה, כי בעלי העניין מביניהם ראו בו כלי בעל עוצמה לחשיפת טכנולוגיית השותפות ולהאדרת מובילי הקהילה, או לחילופין, הזדמנות לבטא את טענותיהם. מעט נחקרים שידרו רגשות מעורבים כלפי המחקר, כנראה כיוון שלא מצאו בו עניין וחשיבות או כיוון שחששו מגילוי של סוגיות מסוימות.

במבט רפלקטיבי ביקורתי, שנעשה עוד במהלך איסוף הנתונים, מצאתי כי תחילת המחקר נעשתה בתוך ההגמוניה הקהילתית, דהיינו בתוך מעגל המנהיגות המרכזי של הקיבוץ. אל המרואיינים הראשונים פניתי בעקבות המלצת המזכיר, אשר תיפקד כמעין שומר-סף (gate-keeper) בהיותו זה שאישר את כניסתי לקהילה וקיסר ביני לאחרים. לאור תובנה זאת, פניתי ביוזמתי למרואיינים נוספים, שאכן הציגו עמדות שונות.

כפי שמציינת הרטלי (Hartley, 1994), להצליח להיכנס לשדה המחקר זו משימה אחת, אך לשמר זאת זו משימה נוספת, הדורשת תשומת לב תמידית והשקעת מאמץ ביחסים שמפתח החוקר עם הנחקרים. ואכן, למרות שבהדרגתיות גבר האמון בי ושהותי הפכה לשגרה (דבר שהתבטא לעיתים בהתבדחויות והערות חמות לפני תצפיות או במהלך), היו פעמים שנוכחותי איימה, כמו בעת הפצת מכתבי נאצה נגד המזכיר, אספות בהם התנהלו ויכוחים קשים או נמסר מידע פנימי. לא-פעם התבקשתי באופן ישיר לשמור על סודיות, או שחשתי שהיו משתתפים שניסו להמעיט מחומרתו של אירוע. במקרה אחד בלבד סירבה נחקרת למסור לי מידע כתוב שביקשתי, בשעה שאחרים בקיבוץ הציגו לי אותו מיוזמתם. גם לאחר סיום איסוף הנתונים נשאלתי בחשש אם משברים שהתפתחו בקיבוץ לאחר מכן יוצגו בעבודתי.

3.3.5. אוכלוסיית המחקר

כל חברי הקיבוץ היוו את אוכלוסיית המחקר. כיוון שחלק מהחומר נאסף מתצפיות בכינוסים קהילתיים ומניתוח מסמכים שנכתבו על ידי חברים שונים, היו כל חברי הקיבוץ נחקרים פוטנציאליים, כאשר המשתתפים האקטיביים מהם נחקרו בפועל.

את ההזדמנות להגיע לאנשים שאינם נוטים להשתתף סיפקו הראיונות בהם התמקדתי באוכלוסיית מחקר מצומצמת יותר. כאן, כדי ללמוד את התהליכים התוך-קהילתיים, באופן יותר ממוקד וישיר, נכללו נציגים שונים מבחינת מעורבותם ומשמעותם לתהליך השינוי (על בחירת המרואיינים ראה פרוט בסעיף הבא).

3.3.6. איסוף הנתונים

במהלך המחקר נאספו נתונים תיאוריים רבים, נתונים כמותיים ונתונים היסטוריים. **נתונים תיאוריים**: הנתונים נאספו בעבודת שדה, באמצעות שלוש דרכים מרכזיות שכיחות ומתוכננות: ראיון, תצפית ואיסוף מסמכים, בכדי לאתר את ההיבטים השונים של נושא המחקר. ניתן מקום גם לאיסוף הנתונים משיחות אד-הוק שהינה דרך בלתי מתוכננת, פחות שגרתית, אך משמעותית לנתונים שנאספו. הגישה הרב-מתודית, המשלבת בין שיטות אלה, יוצרת השלמה והעמקת הנתונים ומגבירה את תוקף המחקר. ראשית, כל שיטת איסוף תוסבר ולאחר מכן, תתואר כיצד בוצעה הלכה למעשה.

ראיון: הראיון הינו שיטה גמישה, נגישה, המייצרת נתונים בעלי עומק. רוב הנחקרים מרגישים נוח עם שיטה זו, המתעניינת ומכבדת את פרשנותם לתופעה הנחקרת. התקשורת הישירה, פנים אל פנים, מהווה קרקע פורייה ליצירת יחסי אמון, באינטימיות הזמנית שמזמנת סיטואציית הראיון (Fontana & Frey, 1994). מראיון המביע כנות, אמפתיה וחום יוכל קרוב לודאי לקשור קשרים קרובים עם מרואייניו, ולהיטיב את איכות הנתונים (King, 1996).

בגישה האיכותנית קיימים סוגים שונים של ראיון, המשקפים למשל את ההחלטות לגבי מטרות המחקר, יחסי מרואיין-מראיין ועומק הנתונים המתבקש. מבנה הראיון יכול לנוע על הרצף, מראיון מובנה ומתוכנן עד ראיון פתוח. כאשר אין כל כוונה להשיג מידע בר-כימות, בדרך כלל מאופיינים הראיונות ברמה נמוכה של מובנות הנכפית על המרואיין (King, 1994).

לעומת מחקרים כמותיים בהם המרואיין הוא נשוא (subject) המיועד באופן פסיבי למלא שאלון בניסוי, כאן נתפס המרואיין כ'שחקן', כ'משתתף' או אף כ'שותף' במחקר, המעצב באופן אקטיבי ואישי את מהלך הראיון. ההנחה המנחה יחס זה היא שאין הראיון 'משוחרר' מיחסים, אלא היחסים הם חלק מהתהליך המחקרי. מכאן, שחשוב גם המקום של המראיין והיחסים הנרקמים ביניהם. הסיפור אותו מספר המרואיין מושפע מקהלו ומהקשר בו נתון, כך שיתכן שעם מראיין שונה, בהקשר אחר, ייווצר סיפור שונה (Fontana & Frey, 1994; King, 1994; King, 1996; Seale, 1999).

שימוש בראיון ככלי פנומנולוגי מחלץ את המציאויות המרובות בהן מחזיקים הנחקרים. הצגת מרחב הקולות השונים מבטא את השיח החברתי בו נכלל למשל: מה שנאמר ומה שאינו נאמר, מבנה ארגוני, סדר חברתי, היבטים פיזיים, חינוך לערכים ועוד. שיח חברתי זה מובנה בתוך הקשר מסוים, בהתאם למאפיינים האישיים והתרבותיים של הנחקרים.

בעת המחקר אפשר לי השימוש בראיון להבין את התופעה באופן רחב, לא רק על ידי אלה שנכללים בה, אלא גם על ידי אלה שאינם לוקחים בה חלק באופן אקטיבי, אך מפרשים אותה ומהווים חלק מהשיח החברתי בנושא.

נתונים על הראיונות שבוצעו :

מספר הראיונות: התקיימו 24 ראיונות אישיים חצי-מובנים ל 23 נחקרים. (המזכיר הראשון שכיהן בתקופת המחקר רואיין פעמיים: בתחילת המחקר, ולאחר שמונה חודשים, עם סיום תפקידו).

משך הראיונות: מרבית הראיונות התקיימו בין שעה וחצי לשעתיים, וחלקם אף יותר.

מקום הראיונות: את מיקום הראיון קבע המרואיין. ראיונות רבים נערכו בבתי הנחקרים. עם אחרים נפגשתי במקום עבודתם או בית-קפה. רוב הראיונות נערכו באווירה נוחה ובפרטיות, ומיעוטם אופיינו בהפרעות מפאת ציבוריות המקום או גורמים בלתי צפויים.

עיבוד הראיונות: כל הראיונות הוקלטו ושוקלטו ברשות הנחקרים, ומלווים בפרוטוקולים קצרים שכתבתי במהלכם ובסיכומי ראיונות שכתבתי עם סיומם.

בחירת המרואיינים: את **הדגימה הפנים קיבוצית** עשיתי באמצעות **דגימה תיאורטית** (Eisenhardt, 1995) לפיה פניתי לנחקרים לפי מידת מעורבותם ומשמעותם לתהליך השינוי. את המידע קיבלתי באמצעות שיטת "כדור השלג" ("snow ball"), שכוונה להשגת מגוון מרואיינים. בשיטה זו נבחרו המרואיינים לאור מידע שקבלתי מנחקרים אחרים או מדמויות מרכזיות משדה המחקר. בחרתי הן חברי קהילה המעורבים בתהליך השינוי באופן פעיל, והן חברים שאינם מרכזיים בו ונמנעים מהשתתפות כלשהי בתהליכי קבלת ההחלטות. כך, נחקרו גורמים פורמליים מהנהגת הקבוץ כמו מזכיר, עובדי משאבי אנוש ואנשי כלכלה, וגורמים בלתי פורמליים כמו מנהיגים טבעיים מזוהים המוליכים את תהליכי השינוי, וחברי קיבוץ, פעילים וסבילים, בתהליך זה.

אל רוב המרואיינים פניתי באמצעות הטלפון, ואל חלקם באופן ישיר, במהלך מפגשים בהם הכרנו.

מאפייני הנחקרים:

תפקיד ציבורי: 11 מרואיינים מילאו בעת המחקר תפקיד ציבורי (כמו: חבר מזכירות, רכז ועדה) לעומת 12 מרואיינים שלא.

גילאי המרואיינים:

20-40 : 7 מרואיינים.

41-60 : 13 מרואיינים.

+61 : 3 מרואיינים.

מין: רואיינו 16 גברים ו 7 נשים.

התפתחות הראיונות: הראיונות הראשונים שנעשו היו ראשית כל, מעבר לחקירת השותפות, ראיונות 'אוריינטציה' ('Orientation' Interviews) (Hartley, 1994), בהם למדתי על ההקשר הקיבוצי נושאים כמו: מבנה ארגוני, היסטוריית הקהילה, נורמות התנהגות, כיווני שינוי של הקהילה וכן רכשתי מידע חיוני למשל על מועדים קבועים של התכנסויות פורומים שונים בקיבוץ ושמות בעלי תפקידים. הראיונות שנערכו לאחר מכן התמקדו בהבנת השותפות הקהילתית לאור שאלת המחקר ויעדיו, כפי שנחווה ופורשה על ידי כל מרואיין, בשילוב התייחסות לתהליכי שינוי שהתרחשו בו-זמנית בקיבוץ.

מעגל המרואיינים הראשון כלל בעיקר את מוליכי השינוי בקיבוץ, שרובם נושאי תפקידים. המעגל השני התרכז בחברים בעלי דרגות מעורבות שונות, כולל חברים המצהירים על עצמם כלא מעורבים.

הראיון בדרך כלל החל בשאלות מכלילות ורחבות והצטמצם לשאלות ממוקדות ואישיות יותר, חלקן מתוכננות וחלקן נבעו מהתפתחות הראיון. בדרך כלל כוסו כל הנושאים שתכננתי לשאול, אלא אם כן העלה

המרואיין סוגיות חדשות אותן רציתי להבין. הגמישות אומנם איפשרה התעמקות במרחב האסוציאטיבי של המרואיין, אך לעיתים "על חשבון" נושאים המתוכננים לבדיקה. שילוב הראיון הפתוח עם מספר שאלות זהות עודד את ביטוי ייחודיותו של כל נחקר, ביחד עם הבנת המשותף להם.

תצפית: צפייה פסיבית וישירה במצב או סביבה, כמו: אספת קהילה, ישיבת ועדה, תכנון אירוע, שיחה. הצפייה יכולה להיות גם באמצעים שאינם ישירים כמו צפייה בקלטות וידאו המתעדות אירועי חיים או בסרטים ערוכים שתוכנו לאור עיסוק בנושא מסוים. סוג אחר של תצפית, שאינה רלוונטית למחקר זה, היא התצפית המשתתפת בה החוקר לוקח חלק אקטיבי באירוע אותו הוא חוקר (Patton, 1990).

התצפית הינה דרך יעילה לאיסוף נתונים, שכן החוקר נוכח באירוע הנחקר ובדרך כלל, במקביל, גם מתעד אותו. באופן זה, נחשף החוקר בו-זמנית לסוגים שונים של אינטראקציות ודינמיקות המתרחשות בין המשתתפים. חסרונותיה של השיטה נעוצות במכלול הנתונים הרב העשויים להציף את החוקר, במיומנותו לתיעוד (דורש כתיבה מהירה, תוך התייחסות למספר אספקטים) ובהשפעתו על המתרחש. בסיטואציות מסוימות עשויה נוכחותו של החוקר לבלוט ולהשפיע על התנהגות הנחקרים כמו: מידת פעילותם, התכנים שאומרים, ההחלטות שהם עושים ומידת ההתייחסות הישירה לחוקר/למחקר במהלך האירוע (Patton, 1990).

מתוך הנחה שההקשר הנחקר במחקר האיכותני אינו גורם נתון, אלא נבנה כל העת לאור האינטראקציות בין הנחקרים, מאפשרת התצפית לאבחן את צמיחת ההקשר ואת תוצריו. בתצפית, נחשף החוקר לאינטראקציות המוסדיות (institutional interaction) באמצעות שיחות והתנהגויות פורמליות ובלתי פורמליות בין הנחקרים. פעולות אלה מושפעות מהתרבות הארגונית ומשפיעות עליה (Heritage, 1997).

בתצפיות הממוקדות באירועים מסוימים, רצוי לבחון אלמנטים מוחשיים היכולים להפיק משמעויות חברתיות כמו: סידור פנימי של החדר, מקומות ישיבה של בעלי התפקידים השונים, כיבוד, טמפרטורה, תכנון זמן ועמידה בו, התנהגות בלתי מילולית של המשתתפים, יחס לחומרים כתובים, גיל המשתתפים, תתי-קבוצות, מושגים וביטויים בעלי משמעות סמלית. רצוי גם לבחון אלמנטים פחות מוחשיים הקשורים לאווירה ולאינטראקציות בלתי-פורמליות.

התצפית יכולה לכלול גם צפייה שגרתית, שיש בה כדי ללמד על תפיסת המציאות של הנחקרים. כאן, יכול החוקר לצפות באינטראקציות שאינן בתוך אירועים מוגדרים ובאלמנטים פיזיים כמו מבני ציבור, תמונות, חפצים, סגנון בתי המגורים, גינון, השפעת הקרבה לאתרי טבע / מסחר ולאזורים אורבאניים. בצפייה משמש החוקר כמעין עד למצבים מסוימים אותם הוא חווה במלוא חושיו: ראייה, שמיעה, מגע, ריח ואפילו טעם.

קיימות שיטות רבות לארגון התצפית, המסייעות לחוקר באיסוף הנתונים באופן שיטתי, באמצעות דוח או פתקים. חשוב שהדיווח יהיה תיאורי, קונקרטי, משופע בפרטים ורצוי כי יעשה בזמן אמת. באופן זה, למשל, מחולק דוח התצפית לקטגוריות קבועות כמו: דיווח מילולי, היבטים בלתי מילוליים, מחשבות ושאלות של החוקר ועוד. במהלך התצפית רושם החוקר הבנות שרוכש לאור הנתונים החדשים, ובדרך כלל, חותם כל תצפית בסיכום אותו כותב בסמוך לסיום האירוע.

מכאן, שגם התצפית, כמו השיטות האיכותניות הנוספות לאיסוף הנתונים מכירה בהשפעתו של החוקר על הסיטואציה נחקרת. השפעה שיכולה להיגרם עקב נוכחותו הישירה ובכתיבתו האתנו-גרפית את הנתונים,

הנעשית לאור המונחים ותפיסת העולם הסובייקטיבית שלו (Geertz, 1973). מתריע על כך ווטסון (Watson, 1997) שרואה בכתיבה שעושה החוקר במהלך המחקר 'כתיבה של התרבות' המושפעת מההקשר של החוקר. במחקר הנוכחי נערכו 28 תצפיות בשיטת התצפית-הנוכחת בכינוסים מסוגים שונים. כל התצפיות תועדו ולאחר מכן לוו בסיכומי החוקרת. תיעוד התצפיות נערך בטבלאות שכללו שלושה חלקים:

1. רישום הנאמר: ציטוט דברי המשתתפים.
2. רישום התהליך (כמו: התנהגות המשתתפים, תגובות רגשיות, שלבים, מדידות זמן, צורת ישיבה)
3. רישום הבנות והרהורים תיאורטיים של החוקרת.

בנוסף, נערכו צפיות בקלטות וידאו (כ 14 יחידות) בהן הוקלטו כינוסים קהילתיים וסרטים פנימיים שנערכו על הקיבוץ. כל התצפיות סוכמו על ידי החוקרת.

איסוף מסמכים: דליית נתונים מתוך מסמכים כמו: דוחות, הודעות, מכתבים, עיתונות מקומית ופרסומים עשויה לספק פרטים רבים ומגוונים על התופעה הנחקרת. איתור המסמכים וקריאתם הינה טכניקה שאינה פולשנית (unobtrusive measures), כיוון שכמעט ואינה צורכת התערבות ישירה עם נחקרים.

קיימים פריטים טקסטואליים הכוללים שפה כתובה וצורות דיאגרמיות, שאינם מסמכים, אך מהווים "ערוצים" נוספים להבנת תפיסת המציאות. כך למשל: כתובות גרפיטי, שלטים, מפות, מודעות פרסומת, לוח מודעות, כרטיסי ברכה, הדפסים על חולצות, חשבונות ועוד (Watson, 1997). כל אלה מהווים עדות לדרכים הקולקטיביות בהן החברה הנחקרת בוחרת להציג את עצמה כלפי פנים וכלפי חוץ והדרכים שהיא נוקטת לפיתוח הזיכרון הקולקטיבי. חקר הפעילות מבחינת קריאה וכתיבה, והמשמעויות החברתיות המיוחסות לפונקציות כמו: תיעוד, תיוק, גניזת מסמכים, סיכום, פרסום, הפצה, מוסיף נופך משמעותי בהבנת הארגון הנחקר (Atkinson & Coffey, 1997). עוצמת הטקסט מתבטאת בדרך בה הוא יכול ללמד על תופעה חברתית ואף להשפיע עליה באופן בו הוא נתפס על ידי הקורא⁵ (Watson, 1997).

את הכתוב יש לבחון בביקורתיות רבה, שכן הוא עשוי לתעד מציאות סובייקטיבית וליצור מעין 'מציאות של המסמכים' ('documentary reality'). בנוסף, יש לברר את יחסי הגומלין בין המסמכים (intertextuality), שהרי יש מסמכים שלא ניתן להבינם נכונה ללא התייחסות למסמכים אחרים אליהם הם מתייחסים, כגון: מכתבי תגובה, סיכומים ותקצירים, פרק מתוך חוברת. לפיכך, יש לנתח את המסמך כ'טקסט' המובנה בתוך תפיסה של מציאות חברתית (Atkinson & Coffey, 1997). פורסטר (Forster, 1994) אשר פיתח שיטה הרמוניטית (פרשנית) לניתוח מסמכים בארגונים, מזהיר כי אין לראותם כקיימים בואקום. הבנה מלאה ורחבה של המסמך יכולה להתקבל רק אם מבינים באופן הוליסטי את ההקשר הארגוני והתהליכי הרחב, תוך התייחסות לצורות אחרות של נתונים.

לאור האמור לעיל, קשה להכליל על הארגון מנתוני המסמכים ויש להתייחס אליהם כל העת כתלוי-הקשר. לעיתים מהווה ניתוח הטקסט תמריץ להמשך חיפוש נתונים במסמכים נוספים או במתודות אחרות. לעומת גישה זו, מדגישים אטקינסון וקופי (Atkinson & Coffey, 1997) שאין להתייחס לנתונים מהמסמכים כאל נתונים משניים התומכים בנתונים ראשוניים (כמו אלה המופקים מראיונות או תצפיות). לדעתם, יש לראותם

⁵ ווטסון (Watson, 1997) מתייחס אל האקטיביות של הטקסט (active text) ושל תהליך הקריאה (active reading) ומצביע על החשיבות שיש לייחס לטקסטים.

כנתונים העומדים בפני עצמם, המהווים חלק מהאינטראקציה החברתית ובכך משקפים גרסה נוספת של המציאות.

ניתוח המסמכים יכול לסייע בהפקת מידע ומשמעויות מהתייחסות להיבטים הבאים:

1. **תוכן**: התכנים הנידונים והמשמעויות המיוחסות להם.
 2. **סגנון**: הרושם שמותיר הטקסט לאור ניסוחו, למשל סוג השפה (כמו: שפה מקצועית, סמכותית, עממית, ספרותית), אנונימיות הכותב/מכותב מול הזדהות, כתיבה תבניתית לעומת ספונטנית/ משוחררת, כתיבה פורמלית מול אישית, כתיבה יבשה מול נמלצת וחייה; אובייקטיביות מול סובייקטיביות, טקסט חד-צדדי או מזמין תגובות, ניסוח חד-משמעי או רב-משמעי וכו'.
 3. **צורה**: ארגון הטקסט והאלמנטים הגראפיים מבחינה חזותית, כמו: עריכה נושאת, כותרות, הערות שוליים, טבלאות, תמונות, איכות הדף וההדפסה, צבע, כמות הטקסט וכו'.
 4. **טיפול במסמך**: פעילות המבטאת את היחס למסמך, כמו: כוח האדם והזמן המושקע בהפקתו, סודיות ושקיפות, דרכים לשמירת המסמך, אמצעי הפצה, הדרך בה הוא נקרא (למשל: בעיון, ברפרוף, מלווה בפרשנות אישית, מעורר התנגדות, מרגש) וכו'.
 5. **תפקיד חברתי נתפס של המסמך**: המשמעויות המיוחסות למסמך באופן מוצהר ובלתי מוצהר ומידת ההשפעה שלו, כמו: עיצוב וייצוב מסורת, שליטה ופיקוח, חיזוק תקשורת, מחאה. האם הוא מהווה כלי פרסום, דיווח, עידוד, הערכה, תשאול, תזכורת, השפעה על עמדות וכו'. בהמשך לכך, יש לחקור למי הוא מיועד באופן ישיר ומרומז ומה המשמעות המיוחסת לו בארגון על ידי גורמים שונים, מה הם תפקידי הכותבים, מאפייני המכותבים וכו'.
- את ההיבטים הנ"ל יש לבחון הן מבחינת יוזמי וכותבי המסמך והן מבחינת קוראיו.
- במחקר הנוכחי נאספו עשרות מסמכים של תכתובות: כתבות, חוברות מידע, זוחות משיבות ואספות, מכתבים, גיליונות העלון הקיבוצי⁶, וכן מידע שקשור לקיבוץ או לחבריו שהתפרסם בעיתונים הקיבוציים (למשל, איסוף חומר על תנועה חברתית שחבר מרכזי, ממוליכי השינוי היה מבין מוביליה).
- נאספו גם מעט חומרים ארכיוניים שהיה בהם כדי לשפוך אור על המהלכים הנחקרים ונכללה גם התייחסות לטקסטים מסוגים נוספים כמו: גרפיטי, הזמנות לאירועים ופרסומים.
- תהליך איסוף המסמכים נעשה גם לאחר תקופת איסוף הנתונים, לאור גילוי חללי-מידע להשלמת הסיפורים שנכתבו.
- על מנת ללמוד על ההקשר של השינוי בקיבוצים, נסקרה לאורך תקופת המחקר העיתונות הקיבוצית והספרות העיונית והמחקרית בנושא זה.

שיחות: מערך חקר-מקרה מזמן לחוקר הזדמנויות רבות להיות נוכח בשדה המחקר ולקיים שיחות בלתי פורמליות עם הנחקרים. שיחות אלה, דווקא משום היותן בלתי אמצעיות, ללא רשמיות יחסי החוקר-נחקר, ללא הקלטה וללא מחויבות, מספקות לעיתים נתונים חשובים ביותר, ואף קריטיים להבנת הנושא, ויש בהן גם כדי לבסס את מערכת היחסים בין החוקר לנחקרים (Fontana & Frey, 1994).

הרטלי (Hartley, 1994) מייחסת חשיבות לשיחות אלה (שיחות אד-הוק), ויחד עם זה שהיא קוראת לחוקר להיות גמיש ופתוח להזדמנויות החדשות העולות מהשיחות, מזהירה גם מפני חוסר שיטתיות באיסוף נתונים

⁶ עלון הקיבוץ: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'. בעבודת מחקר זו שמו הבדוי הוא 'שיחתינו'.

אלה. היא מייצגת לאמת את המידע בשיטות האחרות של איסוף הנתונים, ובהחלט להשתמש בידע המופק מהם לעיצוב המחקר. כיוון שהיא מכירה בחשיבות הידע הבלתי-מובנה, לדעתה, למרות הרציונאליות המאפיינת את הפעילות המדעית, ניתן לשלב אינטואיציה במחקר. במיוחד בתחום מדעי החברה אשר לומדים את בני האדם במורכבותם, הרציונאליות בפני עצמה אינה מספקת הבנה אמיתית על העולם. האינטואיציה הצומחת, למשל כתוצאה מהרגשות שמפתח החוקר כלפי הנחקרים והנושא הנחקר, תחושות שחש לאור נוכחותו הרבה בשדה ורמזים שקולט, יכולה להוות תמריץ לחקירה השיטתית. לפיכך, השיחה הספונטאנית יכולה להוות מקור נתונים משמעותי בפני עצמה או זרז וכוון לאיסוף נתונים נוספים.

נוכחותי בשדה המחקר אכן זימנה לי אפשרויות רבות לשיחות אד-הוק, שאת תוכנן תיעדתי בדרך כלל בסיכומי האירועים בהם צפיתי. שיחות אלו כללו, על פי רוב, התעניינות במחקר ובמעשיי, תגובות לנושא ההתכנסות, עדכון בדבר התפתחויות בנושאים שונים בקיבוץ, רכילויות, אנקדוטות ואף עצות ורמזים למה כדאי לי לשים לב במיוחד. נראה, כי חלק מהשיחות כוונו מראש ש"לא לציטוט", אם כי התכוונו להשפיע.

מכאן, נראה כי חלק מחקירת ההיבטים הלא פורמליים בשותפות הקהילתית, התקבלו בדרכים לא-פורמליות אלו. יתכן אף כי בדרך לא-פורמלית זו הובנתה השפעה מסוימת על המחקר. לפיכך, יש לתהות האם דרך בלתי-פורמלית זו היא טקטיקה עקיפה בעלת עוצמה, שיש בה כדי להבנות את ממצאי המחקר? בחינה רפלקטיבית של תהליך איסוף הנתונים מלמדת כי אכן לאינטואיציה, למידע שהתקבל באופן לא-מובנה ולא-מתוכנן ולקשרים הבלתי-פורמליים עם הנחקרים, אכן היתה משמעות מסוימת. הם לימדו וכיוונו אותי, השפיעו על תחושותיי האישיות בתוך השדה, על היכולת שלי לקשור קשר עם מרואיינים לעתיד ובכלל על התפיסות האישיות שלי את הנושא הנחקר.

הודאה זו, המכירה באינטואיציה ובהיבטים הבלתי-פורמליים, הבלתי היררכיים והסובייקטיביים של החוקרת, מבטאת את הגישה הפמיניסטית ממנה הושפעת. לפי גישה זו, המבקרת את האוניברסאליות והאובייקטיביות, אין אמת אחת, אלא ידע חלקי המובנה במקום מסוים ובזמן מסוים. הדרך לגלות ידע זה היא על ידי שיחה, חשיפת הקול הנרטיבי הסובייקטיבי, המבטא את החוויות והמשמעויות השונות המבנות את המציאות. מכאן, הפמיניזם מכיר בדרכים שונות לגילוי והבנת הקולות הללו ושואף לחשפם תוך מודעות ליחסי-העוצמה בין הקולות, לרבות קולו של החוקר.

נתונים כמותיים: במטרה לעקוב אחר אינטנסיביות התהליך, משך הזמן שהתבצע ותדירות האמצעים השונים ששימשו בו, נאספו גם נתונים כמותיים, כגון מספר חוגי הדיון והישיבות שבוצעו, אחוז הנוכחים בהם, אחוז המשתתפים בהצבעות שונות, משך הזמן של ישיבות, אחוז שאלונים שמולאו והוחזרו במהלך תהליכי שינוי ועוד. הנתונים נאספו באמצעות ספירה של החוקרת או מתוך נתונים ממסמכים קיימים.

נתונים היסטוריים: במהלך איסוף הנתונים למדתי מאנשי הקיבוץ שהבנת היסטוריית הקיבוץ משמעותית להשלמת ההקשר של תופעת השותפות, הבנת הנרטיב ותפיסת רצף תהליכי השינוי.

מורשת של סיפורי מקום, שפה, משקעי יחסים בין אנשים ומשפחות, תהליכי צמיחת הקיבוץ, הצלחות ומשברים אישיים וחברתיים וכו', מהווים חלק מעיצוב תרבות ההווה ביהב. גם התפיסות והעשייה בנושא שותפות, הובנו יותר לאור ההקשר ההיסטורי ששב ועלה באופן ספונטני בדברי נחקרים רבים. הנוכחות

החזקה של אתוס קהילתי המושרש בקרב חברי קיבוץ (לא רק בני הקיבוץ, אלא גם מצטרפים חדשים) העידה שהעבר מקרין על ההווה, והבנתו מהווה מעין גשר להבנת תהליכים עכשוויים ומגמות עתידיות (Gummesson, 1991; Heritage, 1997; Mishler, 1995).

מפאת אילוצי הזמן במחקר, לא חקרתי באופן שיטתי את ההקשר ההיסטורי, אך כאשר הוא שב ועלה בדברי הנחקרים, היה בו כדי לשפוך אור רב על הבנת ההתפתחות התהליכית של השותפות ביהב ועל משמעותיותה. תהליך ניתוח הנתונים חיזק את חשיבות קיומם של נתונים אלה להבנת תהליכי ההשפעה על השותפות הקהילתית.

ההקשר ההיסטורי מוצג בפרק העוסק בתרבות הקהילה ומוזכר בפרקים בהם הבנת העבר היתה חשובה.

משך איסוף הנתונים: כיוון שמערך המחקר הובנה עם סיום-פתוח (open-ended), לא נקבע זמן נתון מראש לסיום. טיבעו הגמיש של מערך זה מאפשר להתחקות לעומק אחר תהליכים המתפתחים בעת המחקר, באופן שלא נצפה מראש, ולסיימו בהתאם לצורכי המחקר, כאשר החוקר חש כי הגיע לרוויה תיאורטית מהנתונים (Eisenhardt, 1995; Gummesson, 1991) (theoretical saturation).

איסוף הנתונים ערך כשנה, עד אשר נוכחתי שהנתונים האחרונים שנאספו חידשו אך-במעט, ולאחר שנאסף חומר רב וממוקד על ארבעה תהליכי שינוי.

3.3.7. ניתוח הנתונים

דרכי ניתוח איכותניים של חקר-מקרה

מערך חקר המקרה בגישה האיכותנית מייצר נתונים רבים ושונים המעידים על התופעה הנחקרת ועל הסביבה בה היא מתרחשת. על מנת להגיע לתיאור או הסבר של התופעה הנחקרת, ניצב בפני החוקר אתגר של עיבוד הנתונים באופן שיטתי, הצגתם באופן מאורגן והפקתם מחדש כך שיענו על מטרות המחקר (ברק, 1999). מילס (Miles, 1983) מתייחס לניתוח הנתונים כאל תהליך מסתורי ואומנות חצי-מתוכננת, המשלבת בו זמנית עבודה שיטתית עם יצירתיות והיבטים בלתי-פורמאליים⁷. דנזין (Denzin, 1994) רואה בניתוח תהליך של אומנות, המשלב היבטים פוליטיים של יחסי עוצמה חברתיים. תהליכי הניתוח האיכותניים משקפים את המתח בין עבודה מתוכננת ומובנית לבין גמישות ואינטואיציה. החוקר נדרש לביקורתיות וללמידה אקטיבית לאורך כל התהליך (Wolcott, 1994).

בדרך כלל, תהליך הניתוח בגישה האיכותנית נעשה באמצעות ניתוח תוכן. ניתוח התוכן הינו טכניקה מחקרית של עיבוד הנתונים המסייעת בארגון, כשלב בחיפוש אחר משמעותם. בשלב ראשוני הוא מאופיין בניתוח תכנים גלויים וישירים, בו מתבצע זיהוי ומיפוי תמות לאור ניתוח רב-פעמי של הנתונים. בשלב השני עולים התכנים הסמויים בהם מוזהה דפוסיות ומופקת מסגרת חשיבה. בדרך כלל קיימת חפיפה בין השלבים ושילוב של איסוף נתונים חדשים לאור ההבנות שעולות. כך, מתגבשים באופן ספיראלי היסקים, תוך תהליכי התמקדות והתרחבות בנושאים העולים. מלבד התייחסות לתכני הנתונים, החוקר האיכותני גם מתייחס לצורתם, כלומר לדרך בה הובעו, לעיתוי, ליחס לו זכו ועוד.

⁷ את תהליך העריכה השיטתי, המסדיר ומשלב יחדיו את עבודת איסוף הנתונים והניתוח מילס מכנה: "הבירוקרטיזציה של עבודת השדה" ("the bureaucratization of fieldwork"). הוא מדגיש את מורכבות התהליך באמצעות התייחסות הדו-משמעית כאל "מטרד אטרקטיבי" ("attractive nuisance").

בחקר ארגונים, ניתוח יחסי-הגומלין נעשה לאור למידת ההקשר. זאת מתוך ההנחה שהיחסים מושפעים מהתרבות הארגונית וגם נתפסים כחלק מרצף זמן, בו הנחקרים מבנים את הקשר ביניהם תוך הסתמכות על העבר וייצור העתיד (Heritage, 1997).

מתהליך זה יכול החוקר לבחון תיאוריה או להצמיח תיאוריה שבסיסה נטוע בנתונים שאסף, והיא מתגבשת מתוך שזירה בין הנתונים לבין התיאוריה המתפתחת (Eisenhardt, 1995).

במחקר זה הנתונים נותחו בשיטה האיכותנית, באמצעות **ניתוח תוכן** של הראיונות, המסמכים והתצפיות. תהליך הניתוח התקדם באופן ספירלי, תוך שהוא מרחיב את מסגרת הנתונים ומצמצם ומחדד את התימות שהתקבלו. נעשה גם ניתוח תוכן למילים ולביטויים משמעותיים.

תהליך הניתוח אופייני בייצוב הקשר בין הנתונים לבין הממצאים שזוהו, תוך תהליך של מעבר בין השלבים השונים ובין הנתונים הרבים. לאורך תהליך הניתוח שילבתי יחדיו ראיות מאקרו המתייחסות לתופעות באופן רחב וראיות מיקרו המתמקדות בפרטים הקטנים. הניתוח התמקד בתחומים מסוימים אותם ביקשתי לבדוק ובתחומים שעלו תוך כדי המחקר. באופן זה נפרשה כוליות התופעה כפי שנחוותה בשדה המחקר בתקופה האמורה.

בעת התהליך נדרשתי להחלטות באשר לעומק הניתוח וגבולותיו. סטאק (Stake, 2000) מציין כי כל חוקר נדרש להחלטה באשר למידת ההתעמקות במורכבות המקרה. ההחלטה נעשית, לאור מטרות המחקר, מתוך הנחה שלא הכל ניתן ונדרש להבנה. לפיכך, את תהליך הצמצום והניפוי בצעתי באופן הדרגתי, רק לאחר שווידאתי כי תרומת הסוגיות עליהן אני מוותרת דלה או מכבידה. בתהליך הכתיבה, לאור גודש הנתונים, שבתי ומיקדתי את הנושאים המוצגים על מנת ליצור תאור מלוטש ונהיר.

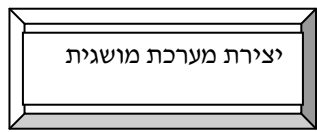
מסת הנתונים והמחשבות העולות לאורך, יצרו עומס והאפילו על דרכי הגישה לארגון הנתונים וניתוחם. תהליך הניתוח לוה בתחושה של 'התפתלות במבוך' הנתונים, עד למציאת הדרך הבהירה והיעילה להצגתם. כך אני רושמת בשלב הניתוח: "אם הרגשתי שאני עומדת בתחילתו של מבוך, כפי שמתואר באחד הספרים שעוסק בניתוח איכותני, הרי שנראה לי שמצאתי את החבל הנכון להתפתל במבוך ולצאת ממנו." (יומן מחקר, 24.7.2000).

למרות שקיימת שיטתיות בתהליך הניתוח במחקר האיכותני, ההתקדמות בו מזמנת התאמת שינויים על מנת להפיק את הממצאים הנכונים ביותר. ואכן, למרות שתוכן תהליך ניתוח, הוא השתכלל מתוך העשייה, בגמישות ויצירתיות.

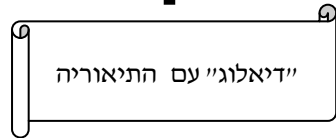
לאורך תהליך הניתוח שאבתי ידע מדיסיפלינות שונות לגבי תחום השותפות, מלבד העבודה הסוציאלית. ביניהן למשל מדעי המדינה, סוציולוגיה, אנתרופולוגיה, פילוסופיה, תכנון ערים, חינוך. התפוקות מהשפעות ידע זה מתבטאות לאורך תהליך הניתוח והדיון בתוצאות המחקר.

התרשים הבא מציג באופן חזותי את תהליך הניתוח המתואר להלן:

תרשים ניתוח נתונים



כתיבה



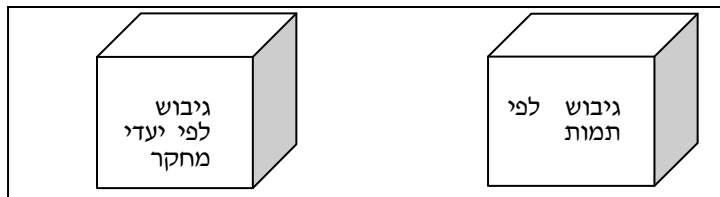
ניתוח ג' - מסגרת תיאורטית



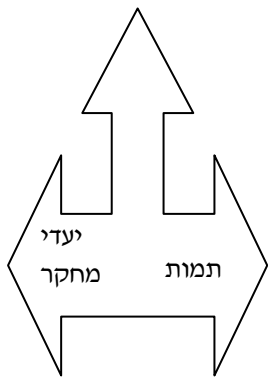
ניתוח ב' לרוחב



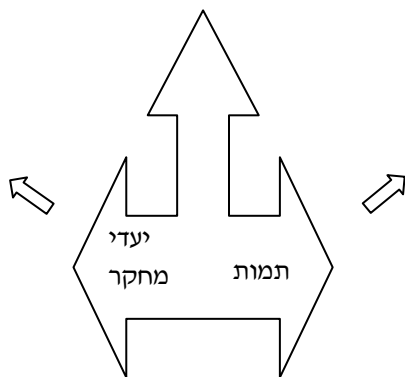
ניתוח א' לעומק



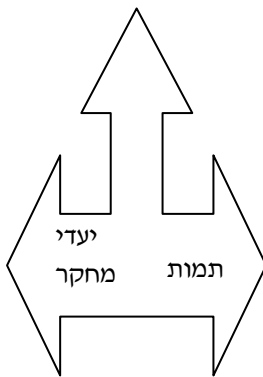
מיפוי



תאור מבנה ארגוני



נתונים גולמיים



ארבע קבלת החלטות סיפורי + תקצירים

זיהוי

עריכה

זיהוי התימות המרכזיות בנתונים :

שלב 1 : זיהוי ראשוני של תימות מרכזיות בשלב איסוף הנתונים

טכניקות לזיהוי תימות מרכזיות נעשות בתהליך הדרגתי של למידת משמעותם של הנתונים. סריקה מעמיקה של הנאמר באופן ישיר שהוא הטקסט הגלוי, ושל הנאמר באופן עקיף (Silverman, 2000). מסרים אלה טמונים באופן חבוי 'בין השורות' (subtext) ו'מעבר לשורות'. כך מתאפשר קיבוץ הנתונים בנושאים מרכזיים, ועיצוב ושיכלול נושאים אלה ככל שהניתוח מתקדם. לעיתים מתחיל תהליך זה בקידוד לפי 'תחומי חיפוש' או לפי נושאים הצומחים מהנתונים, ללא הכוונה מראש.

התקדמות התהליך, תוך תהליכי קיבוץ והפשטת הנתונים, מאפשרת התרחבות לתימות כלליות המהוות את הבסיס לארגון הנתונים. ארגון הנתונים יכול להיעשות למשל לאור תיאוריה בנושא, או כל סידור שיטתי של הנושאים. אחת הדרכים היא בניית סיפור אשר בהמשך יכול גם הוא להיות מנותח בהתאם לנושאים המרכזיים בסוגייה הנחקרת.

בפועל, חלקו הראשון והמצומצם של שלב זה נעשה בעת איסוף החומר. על מנת לכוון את מהלך המחקר, למקד את הראיונות ואת בחירת המרואיינים, נותחו באופן ראשוני כל הנתונים שנאספו מהראיונות, המסמכים והתצפיות.

בניתוח זה זוהו התימות המרכזיות במחקר ואותרו המגמות העולות מתוכן, כדי להצביע על נתונים החסרים לצורכי הבהרה או השלמה. לתימות ניתנו שמות זמניים אשר נרשמו בשולי הנתונים. ניתוח ראשוני זה המשיך לאורך כל תהליך איסוף הנתונים וכיוון כל העת את תהליך חיפוש החומר.

לאור הניתוח הראשוני השתנה במעט גם כלי הראיון. כפי שצויין לעיל, לאחר הראיונות הראשונים שביקשו גם ללמוד על הקהילה והיסטוריית תהליכי השינוי בה בהקשר הרחב, התמקדו הראיונות האחרים במעשי השותפות ובתפיסות הנחקרים את הנושא לאור יעדי המחקר שהוצבו בעת תכנונו.

בסיום, העיד הניתוח כי החומרים האחרונים מיעטו לחדש על שכבר נאסף, וכך הוחלט על הפסקת איסוף החומר.

הרטלי (Hartley, 1994) מדגישה את חשיבות התחלת המחקר ממסגרת חשיבה התחלתית המספקת מבנה ראשוני לבדיקה. במחקר זה, היוו יעדי המחקר שנגזרו מסקירת הספרות את מסגרת הבדיקה הראשונית.

שלב 2 : עריכת הנתונים

עריכת החומר כללה את :

שיקולט הראיונות : כל הראיונות הודפסו (כ- 430 עמודים). לא נעשו תיקוני הגהה, על מנת לשמור על קולותיהם האותנטיים של הנחקרים. הוספו מעט הערות הבהרה במקומות שלא היו ברורים דיים (ההערות מופיעות בסוגריים בתוך הציטוטים), הערות המציינות הבעות, תנועות ותחושות של המרואיינים (כמו : 'נאמר בעצב', 'נאמר בכעס') והפסקות או הפרעות בראיון.

עריכת המסמכים והתצפיות לפי נושאים ובסדר כרונולוגי : מידור הנתונים בתיקות לפי נושאים ועל פי סדר התרחשותם.

כתיבת סיפורי השותפות: "הנפשת" הנתונים

שיטת כתיבת הסיפור מאפשרת להבנות-מחדש את הנתונים לפי התרחשותם, בשילוב עם תפיסת המציאות הסובייקטיבית של הנחקרים את התופעה הנחקרת. כך יכול הקורא להיחשף לתיאור התופעה כפי שנחווה ב'שטח' ואילו לחוקר נוצר מצע מאורגן לניתוח מחדש של הנתונים (Eisenhardt, 1995; Miles & Huberman, 1994). אין מטרת הסיפור לספק את ההסבר לתופעה הנחקרת, אלא לסייע בהבנת הקשרים בין הנושאים הנחקרים. קידוד הנושאים לכלל תימות ושילובן יחדיו יוצר את סיפור המעשה. שילוב ציטטות, ארגון תתי-פרקים וסגנון כתיבה חי, אנושי וקולח מסייע בבניית הסיפור ובהמחשת הנושאים המרכזיים.

למרות שבניית הסיפור מושפעת מהפרשנות של החוקר, בנייה זו מאפשרת להציג מהלך כרונולוגי של אירועים, את ההקשר בו התופעה מתרחשת ונושאים מרכזיים שהשתקפו בתימות (ראה דוגמאות: Bourgeois, 1985; Mintzberg, & McHugh, 1985; Eisenhardt, 1988). לשם כך חשוב שילוב שיטות איסוף הנתונים המספקות סוגים שונים של מידע.

באשר להבניית הסיפור, מישלר (Mishler, 1995) מבחין בין ארבע דרכים היוצרות סיפורים שונים. הוא משתמש באבחנתו של נלסון גודמן (Goodman, 1980) לגבי ה-"order of the told" המהווה תיאור אובייקטיבי כביכול המתייחס למאורעות האמיתיים שהתרחשו בזמן אמת, לבין ה-"order of the telling" המתייחס לייצוג שלהם בנרטיב, בחוויה ובשפה של המספר. לפיכך, לדעת מישלר, הסיפורים הנכתבים מייצגים שילובים שונים בין ה-told לבין ה-telling: סיכום ה-told בתוך ה-telling; הבנייה מחדשת של ה-told מתוך ה-telling; כפיית ה-told על ה-telling או יצירת telling מתוך ה-told.

ריצ'ארדסון (Richardson, 1998) רואה בסיפור הזדמנות להחיות את הנתונים, להגביר את עניין הקוראים ולהכניס את ה"קול האישי" של החוקר. היא מפתחת את הכתיבה כשיטת מחקר דינמית ויצירתית המאפשרת לגלות הבנות חדשות. מכאן, חשיבות הכתיבה אינה רק בתפוקה של התוצר הסופי, אלא בעיקר בתהליך הכתיבה עצמו.

מגבלות הסיפור כלפי הקוראים הן שהוא עשוי להיות ארוך, גדוש בפרטים ואף משעמם, תכונות המקשות על החוקר ועל הקוראים (Miles & Huberman, 1994). כלפי החוקר מגבלותיו הן בעיקר תהליך כתיבתו הארוך, אך יחד עם זה, זהו כלי המקל על ההתמודדות עם הנתונים הרבים, הוא מצביע על נתונים חסרים ומאיר נושאים הדורשים בדיקה נוספת. בנוסף, הוא יכול לספק תיאור גדוש (Geertz, 1973), ממנו יכולה לצמוח פרשנות מקיפה ועמוקה יותר (Denzin, 1994).

על מנת להציג את תהליכי קבלת ההחלטות שהתרחשו ביהב, נדרש ארגון החומר באופן תהליכי ושיטתי. עריכת התהליכים בארבעה סיפורים ארגנה את הנתונים באופן רציף ואחיד, ואיפשרה לשלב בהם תפיסות סובייקטיביות של חברי הקיבוץ⁸. כך, גובשו הסיפורים המהווים דרך נרטיבית נוחה ומעניינת להבנת האירועים. תהליך הכתיבה והתוצר של הסיפורים יצרו לחוקרת מצע מאורגן להבנת כל תהליך וניתוחו באופן פנימי, תוך השוואה לסיפורים האחרים. תהליך כתיבה כגון זה מדומה לתהליך גילוי של תובנות חדשות (Richardson, 1998). דרך זו גם מאפשרת להבחין בהיבטים התהליכיים של השותפות, והיא אף מגבירה את התוקף הפנימי של הנתונים.

⁸ שלושה סיפורים מופיעים במלואם בכרך ב'. בכרך זה מוצגים בפרק הממצאים שלושה תקצירים של הסיפורים הנ"ל וסיפור נוסף.

למרות שארבעת הסיפורים הם עצמאיים, קיים ביניהם קשר והם מוצגים באופן כרונולוגי. לפיכך, הם יכולים להיקרא גם כסיפור אחד של הנהגת שינויים מרכזיים בקיבוץ, לאורך תקופה של כשלוש שנים.

כתיבת הסיפור משולה להרכבת תצרף (משחק הרכבה), המורכב מחלקים שונים אשר יוצרים יחדיו תמונה שלמה אחת, תוך אבחנה בחלקים השונים. תהליך כתיבה זה כלל איסוף מידע מירבי ורב-מתודי של נתונים, תוך קריאה חוזרת ונישנת שלהם לאורך השלבים השונים של כתיבת סיפור המעשה. הצלבת המידע שהתקבל מהמקורות השונים, איפשרה את אימות המידע כמו גם את עימות התפיסות השונות הקשורות בו. בנוסף, הצביעו הסיפורים על פיסות מידע חסרות, אשר הושלמו על ידי חזרות נוספות לשדה המחקר. הסיפור מציג שילוב דיאלקטי של העובדות (told) עם השפה, התפיסות והרגשות (telling) של השותפים השונים (Mishler, 1995). כך, ניתן ללמוד מהסיפור כיצד נחוותה השותפות בכל אחד מתהליכי השינוי.

יצירת הסיפור נבנית מה"שלד" של הסיפור אשר כולל כרונולוגית את השלבים המרכזיים בו, בהתאם להתרחשותו במציאות. עם הוספת הנתונים הוא "קורם עור וגידים" בדעות, רגשות ופרטי מידע החשובים להבנתו. תהליך יצירה זה מציב קונפליקטים באשר למידת החשיפה המתבקשת של הדעות והרגשות של הנוגעים בדבר, וכן והתלבטויות מבחינת סגנון הכתיבה, לגבי האיזון בין הבאת הדברים בפי אומרם כציטוטים, לבין דיווח עליהם, אשר עשוי להפחית מהאותנטיות.

על מנת לאפשר לקורא לבחור את מידת התעמקותו בתהליכי השותפות, נכתבו הסיפורים פעמיים. ראשית, נכתב הסיפור המלא כפי שנוצר מהחומרים שנאספו. שנית, נכתב תקציר הסיפור, המהווה סיכום תמציתי של עיקרי הדברים⁹. כרקע להבנת הסיפורים ולהצגת הממצאים שאחריהם נכתב פרק העוסק בתרבות קהילת הב ופרק המתאר את המבנה הארגוני של הקיבוץ, כפי שנתפס על ידי חברי הקיבוץ.

אישור הסיפורים: על מנת לתקף את הסיפורים, הוגש כל אחד מהם לבדיקת חברי קיבוץ שהיו מרכזיים בתהליך המתואר. החברים העירו, הוסיפו ואישרו את כל הסיפורים. בנוסף, ניתנו הסיפורים לקריאה של קוראים חיצוניים שלא הכירו אותם, על מנת לוודא שהסיפור מובן, רציף ויוצר עניין.

שלב 3: זיהוי התימות המרכזיות מהחומר שנערך

תהליך זיהוי התימות נעשה בשלוש זירות של נתונים ובשני שלבים.

זירות הנתונים:

הזירות מוצגות באופן ההדרגתי לפיו נותחו.

- (1) ניתוח הנתונים הגולמיים שהתקבלו מהראיונות, התצפיות והמסמכים.
- (2) ניתוח ארבעת הסיפורים שנכתבו, באמצעות חילוף דפוסים פנימיים (מסגרת emic) לכל סיפור בפני עצמו (within-case analysis) ודפוסים בין-הסיפורים (cross-case analysis) לשם זיהוי תהליך השינוי (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1995; Miles & Huberman, 1994). בשיטה זו מזהה החוקר תבניות המורכבות מקטגוריות אותן הוא משווה. כך הוא מוצא את הדומה והשונה בין הסיפורים¹⁰ ומגלה קשרים משמעותיים להבנת הנושא הנחקר.
- (3) ניתוח המבנה הארגוני של הקיבוץ.

⁹ סיפור מס' 4: סיפור שינוי המבנה הארגוני, נכתב בקצרה בלבד, כיוון שהסתיים לאחר עזיבת החוקרת את שדה המחקר.

¹⁰ דוגמאות לקטגוריות השוואה בין הסיפורים הן: הסיבות להעלאת הנושא; מספר ישיבות הצוות; אמצעי פרסום, יחסי אליטה-ציבור.

למעשה, ארבעת הסיפורים והמבנה הארגוני הינם עיבודים של הנתונים הגולמיים, אך ארגונים בואריאציות אלה העמיק את חילוץ התובנות, כיוון שאיפשר לבחון את הנתונים מעבר לרושם הראשוני המקורי שהתקבל (Richardson, 1998).

השלבים בהפקת התימות

(א) **תהליך אינדוקטיבי** חוזר ונשנה של קריאת הנתונים בעיון פעמים רבות. בדרך זו אותרו הנושאים המרכזיים להבנת תהליכי קבלת ההחלטות שהונהגו ביהב ותפיסות חבריה את נושא השותפות.

(ב) **תהליך דדוקטיבי** של בדיקת יעדי המחקר לאור הנתונים שעלו.

זיהוי התימות נעשה מתוך הטקסט הגלוי ומתוך הטקסט המסתתר "בין השורות", כאשר יחידות הניתוח היו היגדים וטקסטים והשתמעויות שעלו מהם.

בתהליך מעגלי, לאור ההבנות החדשות, התימות הראשוניות שזוהו שוכללו והותאמו לניתוח המתקדם. בשלב זה נותחו חלק מהנתונים גם על ידי עוזרת מחקר ועבודתה חיזקה את תוקפן של התימות שזוהו. בסיום תהליך הזיהוי נערכה ושוכתבה כל תימה, תוך שהיא כוללת נתונים המיוצגים בכל אחת משיטות איסוף הנתונים. תהליך זה של "זיקוק" התימות היה מלווה בראייה ביקורתית לגבי תוקף הנתונים.

מיפוי התימות המרכזיות באשכולות

המיפוי הינו תהליך ארגון והצגת התמות אשר זוהו במהלך הניתוח של הנתונים הגולמיים ושל הסיפורים. בשלב זה החוקר מסדר מיבנה תימתי ממנו הוא חוזר לשאלות המחקר. את המיבנה שהתקבל ניתן לבחון ולהציג באופן אינדוקטיבי, לאור הנתונים מהמחקר, או לפי הגישה הדדוקטיבית, לפיה מסתמך החוקר על אוריינטציה מסוימת מידע תיאורטי שרכש, שאת התאמתה הוא בוחן ומשנה לאור הנתונים שהפיק (ברק, 1999). מילס והברמן (Miles & Huberman, 1994) אינם מוצאים סתירה בין הגישות. הם מציינים שגם לחוקר לפי הגישה האינדוקטיבית יש תפיסות קודמות וידע תיאורטי כלשהו, וגם החוקר לפי הגישה הדדוקטיבית יכול לשנות את המסגרת שקבע לאור התשומות מהנתונים.

תהליך המיפוי מערב דרגות שונות של פרשנות אשר דורשות "מבט" אחר על הנתונים. בדרך כלל, החוקר "חוצה" את התימות שהתקבלו, מנקודות ראות שונות, תוך חיפוש "עמוד השדרה" הקושר אותן ומייצר הבנה חדשה על התופעה.

את החוקיות שהתקבלה ניתן להציג בטבלאות הערוכות לפי קטגוריות אותן עיצב החוקר מהנתונים, או קטגוריות עליהן החליט מראש לאור המבנה שהנחה את מחקרו, במודלים גראפיים המציגים את המבנה שנוצר או כסגנונות שונים של טקסט הערוכים כך שיבהירו את הממצאים כמו: סיכומים, סיפורים, שירים, דרמה אתנוגרפית. כמובן שגם ניתן לשלב בין השיטות (ברק, 1999; Gersick, 1988; Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Miles & Huberman, 1994; Richardson, 1998).

תהליך המיפוי, כמו תהליך זיהוי התימות, נעשה באופן ספיראלי. בתהליך הדרגתי ומעגלי זה החוקר מתקדם ונסוג עד שהוא מגיע למבנה שמציג קטגוריות מלוטשות וברורות ושפורש באופן מאורגן את הזיקה הקיימת ביניהן.

כיוון ששלב מתקדם זה כולל בתוכו את תהליך הניתוח, בתהליכי צמצום והרחבה, מצליח החוקר להגיע לידי מודל מופשט של התופעה הנחקרת.

התימות שזוהו במחקר זה, מופו באמצעות גיבושן לאשכולות שאיגדו בתוכן נושא מרכזי, תוך שמירה על ייחודיותן כתת-תימות. תהליך מיפוי זה הוביל לאשכולות מרכזיים של תחומים מרכזיים בשותפות לאור יעדי המחקר (כמו: ערכים בשותפות קהילתית, קשיים בשותפות קהילתית). למרות שהמיפוי נעשה באופן אינדוקטיבי הפתוח לזיהוי נושאים ודפוסים, דרך חיפוש הנתונים הובילה באופן דדוקטיבי לכך שיהיו אשכולות העונים על יעדי המחקר (למשל: בראיון נשאלו שאלות ספציפיות על יעדי המחקר, תיעוד התצפיות כלל התייחסויות ליעדי המחקר). ייחודיותו של כל אשכול והחפיפות בין האשכולות יצרו קולאז של מרחב השותפות הקהילתית בתהליכי קבלת החלטות, כפי שנתפס על ידי חברי יחב.

3.3.8. ניתוח האשכולות

(א) ניתוח האשכולות לעומק: לאחר תהליך כינוס התימות באשכולות, נותח כל אשכול בשיטת קידוד של ניתוח התוכן. הקידוד פרט מחדש את תתי-התימות בהקשר שלהן (למשל תימת ערכים בשותפות פורטה לערכים כמו: ערך האדם, שיוויון, חרות האדם). באופן זה חודדו ולוטשו התימות המרכזיות בכל אשכול, הועמקה הצגתן והובהרו הקשרים השונים בין התימות. התימות עובדו לפרק הממצאים המציג את תוכן באופן תיאורי נרטיבי. תאור זה יצר את "אבני הבניין" המשמשות כיסודות להבנת הנושא. בעת תהליך כתיבת האשכולות שולבו ציטוטים רבים המספקים את ההוכחות לנאמר. פסיפס נרטיבי (narrative mosaics) זה מאפשר לקורא לעשות את הערכתו האישית על התאמת הנתונים לעריכתם (Daley & Marsiglia, 2000). האשכולות הכתובים מייצגים שילוב בין הנרטיב לבין התפיסה המופשטת, המציגה את המשמעות הרחבה יותר שלו. בהקשר זה יש לציין שלמרות שזהו מחקר תיאורי, הרי אין תיאור ללא ניתוח ופרשנות, כיוון שהדרך בה בוחר החוקר להציג את הנתונים מושפעת מההקשר בו הוא נתון (Gummesson, 1991).

(ב) ניתוח האשכולות לרוחב: לאחר שהובנה משמעותה של כל תימה, נעשה ניתוח חוצה תימות. מבט רוחבי ומעמיק על כלל התימות, איפשר מציאת הקשרים ביניהן ויצירת היקשים משותפים. בתהליך זה חולצו מבנים של משמעויות (Geertz, 1973) המאירים רבדים נוספים בנושא הנחקר. עיבוד האשכולות בדרך זו הוביל לפירושו ולביסוס טיעונים תיאורטיים לשם הבנת תהליך השותפות הקהילתית בהנהגת השינויים בקיבוץ. תמיכת הממצאים בחומרים מחקרניים ועיוניים עיצבו וייצבו את המסקנות שהתקבלו, וייצרו מודל המייצג את הממצאים ומסקנותיהם.

(ג) התהוות התיאוריה: ניתוח האשכולות לעומקם ולרוחבם באמצעות חילוץ התמות, ניתוחן וכתבתן, האיר תובנות חדשות על נושא השותפות הקהילתית. תובנות אלה חשפו את חשיבותו ורב-ממדיותו של נושא העוצמה בתהליכי קבלת החלטות ביהב, אשר אורגנו תחת הכותרת של שותפות בקבלת החלטות. בנוסף, במיוחד הניתוח הרוחבי, הבליט שבאופן חוזר ונשנה מופיעות סוגיות הכרוכות בתרבות האינדיווידואליזם והקולקטיביזם.

לאור תובנות אלה זהו בספרות תיאוריות עוצמה, ותיאוריות בנושא תרבות האינדיווידואליזם והקולקטיביזם. מבין התיאוריות שזוהו בנושא העוצמה נבחרה תיאורית שלושת הממדים של העוצמה לפי לוקס (Lukes, 1974) כמתאימה לניתוח הנתונים ולהצגתם באמצעותה. מסגרת תיאורית זו נמצאה מתאימה לתיאור התהליכים שהתרחשו בקהילה ואף התאימה לשלבי הניתוח אותם עברתי כחוקרת שתוארו לעיל. ראשית חקרתי את **הממד הראשון הגלוי** בו זיהיתי את סיפורי קבלת ההחלטות וכתבתי אותם. לאור ניתוח הסיפורים עסקתי **בממד השני הסמוי**, כיוון שמצאתי כי התרחשו תהליכים בלתי נראים ולא-מדוברים. לפיכך כתבתי את הממצאים המתארים את הטקטיקות המופעלות מצד האליטה והציבור להשפעה על תהליכי קבלת ההחלטות. פרק זה נכתב ונגנז במשך תקופה ארוכה, עד ששכתב ושולב לאור הממד השני שנחשף בתיאוריה. לאחר מכן עניתי על כל יעדי המחקר אותם הצבתי וזיהיתי נושאים נוספים שעלו מהתמות באופן אינדוקטיבי. תהליך הכתיבה הוביל אותי להעמיק עד תרבויות האינדיווידואליזם והקולקטיביזם, שהתבררו בדיעבד כפן החבוי של השותפות בקהילה, וכמשפיעות, לאו דווקא באופן מודע, על תודעתם, התנהגותם ורצונם של חברי יחב. רמת ניתוח זו מתאימה **לממד השלישי, החבוי**, לפי תיאוריית שלושת הממדים.

תהליך זה מחזק את אמינותה של התיאוריה שנבחרה, שנמצאה מתאימה גם להסבר הממצאים וגם להסבר התהליך המחקרי, שחשף בהדרגתיות את הממצאים הגלויים, הסמויים והחבויים. הבחירה בתיאוריה דרשה ארגון מחדש של חלק מהנתונים שנכתבו בשלבי הניתוח המוקדמים, תוך הקפדה על שמירת הקולות כפי שנשמעו.

הביסוס התיאורטי הנוסף, בנושא תרבויות האינדיווידואליזם והקולקטיביזם נעשה במקביל לניתוח הממצאים לפי תיאורית שלושת הממדים על פי לוקס. התיאוריה שנכתבה על ידי טריאנדיס (Triandis, 1995) אשר נמצאה מסבירה את השילוב שהתגלה ביהב בין **תרבויות האינדיווידואליזם והקולקטיביזם**, היוותה בסיס תיאורטי לפיתוח מודל לשותפות קהילתית, לפי ממדים של אינדיווידואליזם וקולקטיביזם, אקטיביות ופסיביות.

3.3.9. כתיבת דוח המחקר

כתיבת הממצאים

תהליך הכתיבה במחקר האיכותני שזור בתהליך הניתוח, כיוון שהכתיבה מהווה רובד נוסף להבנת הנתונים (Miles & Huberman, 1994). ניתן להבין את הכתיבה אף כצורה של מחקר המקדמת הפקת תובנות נוספות, כתהליך המהווה המשך שלב הגילוי וההעמקה של הפרשנויות השונות (Denzin, 1994; Richardson, 1998).

תהליך דורש מהחוקר לשוב אל הנתונים הגולמיים ולבדוק את הקשר ביניהם לבין ממצאיו. כמו כל תהליך המחקר האיכותני, גם כאן נחוצה מודעות ביקורתית לגבי השפעת החוקר על סגנון הכתיבה וההחלטה מה יהיו התכנים שיוצגו וכיצד יערכו.

בדרך כלל, מוצגים ממצאי המחקר האיכותני בכתיבה אתנוגראפית. כלומר, דוחות הסיכום מתארים תהליך אינדוקטיבי, המשולב בנרטיבים של ציטוטים ועדויות משדה המחקר (Lieblich et al, 1998). לעיתים משולבת כתיבה רפלקטיבית המתייחסת לחוויות של החוקר. הדוח מגובה כמובן בספרות מחקרית ועיונית המתייחסת לממצאים, בתמיכה בהם ובביקורת עליהם. (יוסיפון, 2001; Miles & Huberman, 1994; Eisenhardt, 1995) מדגישה כי חשוב להציג ספרות הסותרת את התיאוריה הצומחת, על מנת לחזק את הממצאים

הקיימים. לדעתה, הקונפליקטים שיעלו יובילו את החוקר לחשיבה יצירתית, יספקו בוננות (insight) חדשה ויחדדו את גבולות ההכללה של המחקר.

הרטלי (Hartley, 1994) מזהירה מפני הנטייה של חוקרים איכותניים לחשוב כי הנרטיב הוא היוצר את העניין במחקר. כתיבה משופעת בציטוטים ותיאורים עשויה להרחיק את הקוראים שאינם קשורים לשדה המחקר ולא לתת את המקום הראוי להצגת המשמעויות הרחבות של המחקר. בנוסף, יש להתייחס אליהם בביקורתיות כאילו הם המשקפים את המציאות, ולהיות מודעים לכך שהם חלק מטקסט והקשר כולל יותר. יחד עם זה, דווקא הציטוטים והתיאורים הם אלה אשר מאפשרים לקורא לבצע את "ההכללה הנטורליסטית" (Stake & Trumbell, 1982 בתוך יוסיפון, 2001), כלומר, בזכותם מפתח הקורא תחושת קרבה אל המקרה, באמצעות יכולתו לחיות את החוויות המתוארות ולהטמיען. באופן זה, מבנה הקורא את הידע שלו ומרחיב את ההכללות מהמחקר לחייו. בנוסף, הציטוטים והדוגמאות בדרך כלל כתובים בשפה פשוטה ומוחשית, ומאפשרים לקוראים, לרבות הנחקרים, להבין בקלות את המסרים ולהפיק מהם את המירב. באופן זה נוצר טקסט בעל יכולת "גישור" בין הכותב לבין הקוראים, אשר מצמצם את הפער בין כתיבה אקדמית לבין חיי היומיום של הנחקרים ומאפשר לקוראים לתקשר עימו (Watson, 1997).

אכן, כפי שתואר, תהליך כתיבת המחקר היווה אמצעי נוסף של ניתוח. כתיבת סיפורי השותפות, תקצירי הסיפורים ופרקי הרקע והממצאים, היו לתהליך של יצירה ולמידה. הכתיבה סיפקה בוננות חדשה ועמוקה יותר על חלק מהנושאים והאירה קשרים בין סוגיות שונות. תהליך הכתיבה נמשך חודשים רבים, בהם "הבשילו" החומרים המוצגים ונעשו החלטות בנוגע לניפוי או הרחבות של סוגיות מסוימות.

כתיבת המחקר היא אתנוגרפית, על מנת להעביר את המסרים בצורה חיה, קרובה וברורה לקוראים. משום כך, זוהי כתיבה נרטיבית בה משולבים דוגמאות וציטוטים רבים, שמטרתיהם לשמר את האותנטיות, להגביר את התוקף, להוות מעין "תמרורים" מפני פרשנות החוקרת, ויחד עם זה לאפשר את מרחב הפרשנות לכל אחד מהקוראים. בשילוב הציטוטים יש גם כדי לתווך בין הנחקרים, הכותבת והקוראים, שהרי באופן זה אין הנחקרים נמצאים "מאחורי קיר זכוכית", אלא ניתן "לגעת" בהם וכך ליצור דיאלוג של הקורא עם הנתונים.

למרות שכל תהליך הניתוח שתואר נשאר נאמן ליעדי המחקר שהוצבו בראשית המחקר, הצגת הממצאים והדיון כוללים תשובות ישירות לחלק מהיעדים ותשובות מורכבות יותר ליעדים אחרים. תיאורית שלושת הממדים של השותפות שהתגבשה בתהליך הניתוח, מודל השותפות הקהילתית לפי התנהגות ותרבות ומסקנות נוספות הם תוצר הניתוח בשיטה האיכותנית שנקטה.

3.4. מקום החוקרת במחקר

במחקר איכותני החוקר הוא מכשיר המחקר המרכזי. לפיכך, מוכרת השפעת החוקר על איכות הנתונים המופקים ונדרשת עבודה רפלקטיבית הבודקת את 'מקומו' במחקר והשפעתו עליו (King¹¹, Fontana & Frey, 1994; Patton, 1990; Richardson, 1998; Silverman, 2000). רפלקטיביות ביקורתית לאורך המחקר עשויה להשפיע על אופי שווינוי יותר של יחסים בין החוקר לנחקריו וכן על הרחבת ההבנות הנגזרות מהנתונים. דושניק וצבר-בן יהושע (2001) מתייחסות לשינוי המתהווה לאחרונה ביחסי חוקר ונחקרים המושתת על הדדיות ושותפות. גישה זו, הרואה את הנחקרים כמשתתפים במחקר מצמצמת את חוסר הסימטריה הטבוע בסיטואציה המחקרית.

בעשור האחרון גם גברה המודעות להשפעה של מאפייני החוקר על התהליך המחקרי ומאפיינים בעלי משמעות חברתית כמו ג'נדר, מוצא וגיל, נתפסים כבעלי מקור עוצמה למחקר כמו גם מקור מגביל. בנוסף, המחקר האיכותני מניח שההקשר ממנו מגיע החוקר הוא בעל משמעות לנחקר, משפיע על יחסי האמון שהוא מפתח כלפי החוקר ועל הנתונים שהוא מוסר. כמובן, שלהקשר גם השפעה על התנהגות החוקר והנחותיו. כמו: האינטראקציות שמקיים עם המרואיינים, האופן בו מציג את עצמו, שיטות המחקר בהן בוחר, השאלות אותן שואל, המושגים בהם מתמקד. דנזין (Denzin, 1994) מדגיש את הצורך במודעות להיבטים האישיים והפוליטיים, הכרוכים בארגון המחקר ובעת התהליך הפרשני של הניתוח.

תיאוריות פמיניסטיות ופוסט-מודרניסטיות, כולל התיאוריה הפוסט-הבנייתית¹², המכירות בקיומן של פרשנויות שונות, מעודדות ומאשרות ביטוי אישי של החוקר לאורך התהליך. מתוך ההנחה שה"אני" של החוקר תמיד נוכח, הוא רשאי לבטא באופן נרטיבי, בסגנון כתיבתו ובתכנים המוצגים, את מקומו האישי במחקר (Richardson, 1998).

למעשה, מעט נכתב על השפעת הרגשות של החוקר על המחקר (כמו: התרגשות, חרדה, סקרנות, מבוכה), ועל הדרכים להתמודד עימן. הרגשות יכולים להיות מושפעים ממצבו האישי של החוקר, מהיחסים שמפתח עם הנחקרים, מהתקדמות המחקר, המידה בה עונה על ציפיותיו ועוד. המודעות לרגשות אלה יכולה להוות תרומה לתהליך החקירה, במידה והחוקר מבין כיצד הם משפיעים עליו. לעיתים, שיתוף הנחקרים ברגשות יכול להוות מקור מידע חשוב, אך גם קיימת הסכנה שיחוסם את הקשר שנוצר (Hartley, 1994; King, 1996).

עמדה לא ניטרלית זו מחייבת מודעות עצמית גבוהה של החוקר. על המודעות להתבטא לאורך כל תהליך המחקר בבחינה עצמית של הסלקטיביות שהוא מפעיל כלפי התופעה הנחקרת, פרוש מושגים מרכזיים שנחקרים, בחירת התימות, יחסו לנחקרים, ההקשר בו מתבצע המחקר, מהלך המחקר ועוד. עליו לבחון כיצד מאפייניו האישיים מגבילים ומעודדים את הנתונים המופקים, ולהתייחס לכך בעת המחקר ובהצגתו.

מעריך המחקר שבוצע העמיד אותי כחוקרת בתפקיד חיצוני למתרחש בשדה המחקר, בעוד שבפועל עמדתי לא פעם קרוב לסף. יין (Yin, 1994) מציין שדרישות חקר-המקרה מהחוקר מבחינה אינטלקטואלית,

¹¹ אסטל קינג (Estelle King) אומנם מתייחסת לרפלקטיביות המראיין בתהליך הריאיון בלבד ולא לאמצעים ושלבים אחרים במחקר, אך מגישה ניתן ללמוד על משמעות התהליך הרפלקטיבי במחקר האיכותי.

¹² הגישה הפוסט-הבנייתית (poststructuralism) מקשרת בין שפה, סובייקטיביות, ארגון חברתי ויחסי עוצמה. לפיכך, יש לראות את השפה כמייצרת משמעויות ויוצרת מציאות חברתית של יחסי כוחות. מכאן, הישות העצמית היא תוצר של השפה בהקשר ההיסטורי והמקומי. לאור גישה זו, יכול החוקר להבין את משמעות שפת נחקריו, וגם לבחון את כתיבתו מעמדה רפלקטיבית. הגישה אף משחררת את החוקר מכתובה מכניסטית "מדעית" המנסה להתאים לכל הקוראים ומעודדת את ביטוי ה"קול הפנימי".

רגשית ומבחינת ה'עצמי' שלו הן רבות יותר מכל אסטרטגיה מחקרית אחרת. דרישות אלה מחייבות בחינה עצמית ביקורתית של החוקר.

למרות הלגיטימציה הרבה הניתנת בספרות על המחקר האיכותני לכתיבה נרטיבית מצד החוקר, המבטאת את מקומו במחקר, במחקר זה שאפתי למתן את מעורבותי האישית. ביטוי אישי ישיר להתנסויותיי, עמדותיי ורגשותיי, מופיע בפרק זה ובאחרית-דבר. המסרים בפרק זה מעידים על הכרתי בהשפעותיי על המחקר, ובמודעות הביקורתית אותה הפעלתי לכל אורכו.

מבט רפלקטיבי על מקומי כחוקרת מדגיש שלושה גורמים עיקריים תלויי-החוקרת, שהשפיעו על התקדמות איסוף הנתונים ואיכותם, ומעיד כי לעיתים לא הייתי לגמרי חיצונית לתופעת השותפות הקהילתית:

1. **בסיס קהילתי דומה:** היותי חברת קיבוץ החווה תהליכי שינוי דומים באופן אישי, השפיע על הבנתי את מורכבות הנושא וכיוון אותי לחקירה ממוקדת ומעמיקה בהקשרי השותפות. התנסויות קודמות שהיו לי בחקר האוכלוסייה הקיבוצית הוסיפו אף הן לידע, למיומנויות ולביטחון עימם הגעתי לשדה המחקר. בנוסף, בעקבות שייכות משותפת זו חוויתי במידה רבה קרבה ואמון מחלק ניכר של הנחקרים, שחלקו עימי מכרים משותפים או מצאו איתי שפה משותפת בנושא. למשל: התעניינו בשינויים בקיבוצי, דיברו עימי במושגים קיבוציים, החליפו דעות על הנעשה בתנועה הקיבוצית.

יחד עם זאת, העובדה שרוב שנותיי לא הייתי בקיבוץ, סיפקה לי את היכולת לראות את התהליכים גם כצופה מהצד, לדעת מה היו הסמלים והמושגים שאינם מובנים למי שאינו חי בקיבוץ ולהעלות ספקות באשר לנורמות 'קיבוציות' שונות.

תחושת הקהילתיות הדומה שחוויתי בעצמי באותה תקופה, שלוותה אף היא ברגשות מעורבים ובאלמנטים של חוסר-וודאות מתהליכי השינוי, העצימו את תחושת ההזדהות שלי עם חברי יישובי, תוך מודעות למאפיינים השונים של הקיבוצים. למרות נקודות מפגש אלה של הזדהות, חשתי גם זרות וחוסר שייכות כמי שאינה חלק מהקהילה הנחקרת, ואף לא פעם ליוו אותי תחושות של חוסר נוחות כמי ש'פולשת' ו'מציצה' ל'בית' אחר. למשל, כאשר קלטתי התרחשות מעניינת ורגישה בעת שהמתנתי לראיון, התלבטתי רבות האם לדלות את המידע בעודו באיבו, וכך אני כותבת לאחר מכן ביומן המחקר: "הרגשתי שזה לא טקטי 'לדחוף את האף', אבל הזכרתי לעצמי שאני חוקרת, ואולי החוצפה תהיה שווה. שאלתי וקיבלתי תשובה מפורטת." (יומן מחקר, 9.7.1999)

במהלך המחקר סיגלתי עמדה דואלית, אשר אפשרה לי להיות בו זמנית מ'בפנים' ומ'חוץ' ל setting, או ליתר דיוק 'לידי'. עמדה זו שיקפה את מקומי האמיתי כחוקרת: לא חיצונית לתופעה הנחקרת, אך גם לא חלק ממנה. עוצמתם של יחסי קרבה-מרחק אלה הושפעו בעיקר מהסוגיות שעלו ומיחסי עם הנחקרים השונים. באופן זה, יכלתי לנוע בין זרות לאינטימיות, ניעה בה הסתייעתי ואותה שכללתי לצורך הפקת הנתונים: להיות גם מבינה של תופעת השותפות, אך גם מסוגלת לשאול עליה. פעמים חקרתי כחיצונית שאינה מבינה את הסוגייה שעלתה ולפיכך מבקשת לקבל מידע רחב ומפורט (פרוש מושגים, הבנת נורמות) ופעמים כשותפה לחוויות דומות המבקשת להעמיק במורכבות הנושא. ביומנים שכתבתי תיעדתי התרשמויות כי גם הנחקרים חשו כלפי לפעמים כ'חיצונית' ו'זרה' ולעיתים כ'מקובלת' ו'שייכת', ואני חשתי לעיתים כמשקיפה מרחוק ולעיתים כקרובה.

את היכולת לנוע כך ערערו לא פעם מצבים שונים. למשל, מצבים בהם נתקלתי בקונפליקט ערכי או רעיוני לאור תשומות מהנחקרים, מצבים שחשתי התנגדות לדבריהם או לחילופין אמפטיה והזדהות כאשר עלו חוויות דומות לחוויותי האישיות, או כאשר חשתי ספקות באמון בי כחוקרת השומרת על סודיות.

2. **תפישות של שותפות:** החשיפה לאסטרטגיית השותפות העמיקה באופן הדרגתי את נכונותי לראות בנחקרים עמיתים, המשתתפים עימי בחשיבה על נושאי השותפות. בנוסף לאיסוף המידע המתוכנן לאור שאלות המחקר, הסתייעתי בחלקם גם בחשיבה הדדית על סוגיית השותפות ובהתלבטויות ועימות דעות ששמעתי. מלבד שנעזרתי בתכנים שהופקו, היתה בכך גם אמירה כי יחסי העוצמה בינינו אינם כה היררכיים. בעת השיקלוט אני כותבת ביומן המחקר: "בעבודת השיקלוט כעת, מול הראיונות שעשיתי, אני רואה שבאמת התייחסתי לאנשים ככאלה שניתן ללמוד מהם. אני רואה שאני מתייעצת עימם ובכנות שואלת אותם לדעתם. יש ראיונות שממש יצאתי בתחושה שלמדתי הרבה על שותפות, ניהול קיבוץ, דרכי קבלת החלטות ועוד." (6.10.1999)

שיתוף הנחקרים גם התבטא באי-הסתרה של נושא המחקר ומטרתו אותם הצגתי בתחילת כל ראיון, ולכל מי שהתעניין בכך מהקיבוץ.

סוגיית ההיררכיה הנוצרת בין החוקר ונחקריו נידונה רבות בספרות המחקר האיכותני, מתוך ניסיון לעמת את ההיררכיה הטבעה בתפקידים השונים, אל מול התפיסה המכירה בעוצמת הנחקרים ומאפשרת את ביטוייה (ראה למשל: דושניק וצבר-בן-יהושע, 2001; Thornton, ; Rapp et al, 1993; King, 1996; Evans & Fisher, 1999). תפיסה זו מושרשת בטבעו של המחקר האיכותני, אשר מאפשר לנחקרים להשפיע על הסוגיות העולות בנושא הנחקר בכוח הידע (power knowledge) המיוחד להם, והודגש במחקר זה על ידי חשיבה משותפת על הנושא הנחקר.

בשלבי הניתוח והכתיבה המשכתי עם מספר נחקרים מערכת יחסים זו, בבקשתי שגיבו על הפרקים הכתובים. איוונס ופישר (Evans & Fisher, 1999), למשל, קוראים לפתח גישה מעצימה כזו, המשתפת את הנחקרים בחשיבה על הבעיה הנחקרת, בהגדרת המושג הנחקר ואף בהתווית המחקר. באופן זה החוקר אינו מוביל את הנחקרים, אלא מאפשר את ביטוי הידע שיש להם כימומחים בתחום הנחקר, ומקדם ביניהם יחסים של בני ברית השותפים לחלוקת הידע ולפיתוחו¹³.

הכותבים על המחקר האיכותני (למשל: King, 1996; Denzin, 1994) מציינים כי בלמידה של החוקר על האחר נעשית למידה על העצמי. אין ספק כי התהליך המחקרי זימן לי את האפשרות להכיר לעומק, באופן תיאורטי וחוויתי, נושאים משמעותיים בחיי האישיים: המפגש העמוק עם קהילה נוספת שעוברת תהליכי שינוי הרחיב את הידע שלי בנושא ועימת אותי עם תפיסות ורגשות שהשפיעו על עמדותיי כחברת קיבוץ.

¹³ יחסים אלה מתבטאים במיוחד במערך מחקר של 'מחקר פעולה' (action research). כיוון שלא זה היה המערך הננקט במחקר המתואר אין זה המקום לתארו. לדוגמאות ראה: בר, ח. ובר-גל, ד. (1995); Sarri, R. & Sarri, C. (1992).

3. **היבטים מעשיים של נושאי המחקר:** במהלך תקופת המחקר השתלבתי בפורומים העוסקים בשני תחומים רלוונטיים למחקר:

- בתחום **השינוי בקיבוצים:** הצטרפתי לפורומים של חוקרים מדיסיפלינות שונות הלומדים ומפתחים את נושא השינוי בקיבוצים, נכחתי בימי עיון בנושא ולקחתי חלק פעיל בתהליך השינוי בקיבוצי (למשל: חברה בצוות שינוי, הנחיית חוגי דיון).

- בתחום **פיתוח עבודה בשותפות:** הצטרפתי לפורומים העוסקים בנושא וביצעתי פעילויות בתחום הוראת השותפות, פיתוח פרויקטים והנחייתם.

אין ספק ששילוב החומרים מהמחקר, העיון בספרות והקשר שהיה לי עם ה'שטח' בשני התחומים שהוזכרו לעיל, העשירו והשפיעו זה על זה ומתבטאים בתוצר הסופי של המחקר.

להיבטים מעשיים אלה היה גם ערך-מוסף מבחינת הפגת הבדידות המחקרית. האינטראקציות שקיימתי עם השותפים השונים "חיברתו" (socialized) אותי לפיתוח הנושא עם בעלי מקצוע שהגיבו, שאלו ותרמו את תרומתם לנושאים שהעלו ממצאי המחקר.

3.5. היבטים אתיים במחקר

התהליך המחקרי מאתגר בסוגיות אתיות עימן נדרש כל חוקר להתמודד (דושניק וצבר-בן יהושע, 2001; Wolcott, 1994). אופיו של מערך מחקר איכותני, הממוקד בשדה אחד, מזמן שהות ממושכת ומערכת יחסים קרובה בין החוקר לחלק מהנחקרים. הצלחת המחקר האיכותני טמונה, במידה רבה, בכינון יחסים קרובים בין החוקר לנחקרו. ללא אקלים הדדי של אמון, דאגה ואכפתיות (care), הוגנות ופתיחות, יתקשה החוקר להפיק נתונים נאמנים ועמוקים. לפיכך, לאורך כל התהליך צריך החוקר לנהוג בכבוד, רגישות ואחריות, וכדברי סטאק (Stake, 1998), לזכור שהוא 'אורח בזירה פרטית'. יחד עם זה, על החוקר להגשים גם את חובתו הציבורית בדיווח אמת ובהיקשים בונים התורמים לחברה.

גם המחקר המתואר הוביל אותי להתמודדות עם מספר סוגיות אתיות, במיוחד בנושא הסודיות. הסוגיות מוצגות דרך הפתרונות בהם נקטתי:

- **אנונימיות:** עוד בעת כניסתי לשדה המחקר הצעתי למזכיר הקיבוץ כי אתן שמות בדויים לכל הנחקרים ולקיבוץ, וניסיתי במהלך הכתיבה לצמצם ציון פרטים מזהים. לאורך שנות המחקר נמנעתי ככל האפשר לציין במפורש מהו שדה המחקר שלי או להעביר מידע בין נחקרים.
- **מטרות גלויות:** במהלך המחקר לא החזקתי במטרות סמויות, אלא ניסיתי לשתף בכנות את הנחקרים בהבנת מטרותיי. לא פעם חשתי כי נושא המחקר לא מובן לעומק, ושנתפסתי כ"חוקרת השינויים בקיבוץ" או כ"חוקרת את המבנה הארגוני". או אז ניסיתי להבהיר ולחדד את מטרותיי במחקר. יחד עם זאת, חשוב לציין כי אופיו הצומח והמשתנה של המחקר האיכותני אינו מאפשר לספק לנחקרים פרוט רב בשלבים ההתחלתיים. מכאן, שיתכן ונקודת הסיום של המחקר, אינה כפי שהובנה בתחילתו.
- **נתונים פתוחים לנחקרים בלבד:** הראיונות והתיעוד שעשיתי היו פתוחים לנחקרים הספציפיים, והם ידעו זאת. למשל, מרואיין אשר ביקש לקרוא את הראיון עימו לפני שאני מנתחת אותו או בסיום תצפית ביקש ממני כותב הדוח בישיבה להשלים את שלא הספיק לכתוב. בנוסף, אפשרתי את **אישור מובאות הנחקרים:**

בסיום המחקר אפשרתי לכל נחקרי הראיונות לאשר את הציטוטים המובאים בשמם הבדוי (באמצעות מכתב שנשלח לבתייהם).

• **בדיקת אמינות עם הנחקרים**: בשלבי כתיבת הממצאים נתתי את הפרקים לעיונם של מספר חברי קיבוץ.

• **ויתור על מידע**: תהליך רכישת האמון ביני לבין הנחקרים היה תהליך מתמשך, בו באופן הדרגתי נחשפתי לנתונים רגישים ואף סודיים. כיוון שההגנה על הנחקרים היתה תמיד בראש סדר העדיפויות, יצא ולא יכולתי להשתמש במידע שהיה ברשותי שמא היה מפליל את אומרו, או מתעמת עם טאבו שקיים בקרב חלק מהקהילה. ג'מסון (Gummesson, 1991), שמתייחס לקונפליקט חשיפת הטאבו אליו עשוי החוקר להיקלע, טוען כי על החוקר לפחות להראות מודעות לבעיית הטאבו. כיוון שהטאבו הוא חלק מהשיח החברתי, בדקתי את משמעויותיו עם חלק מהנחקרים, והסתייעתי בכך, שלא באופן ישיר להבנת העולם החברתי בקהילה.

אין ספק כי סיווג מידע מסוים העמיד אותי בפני דילמה אתית של קונפליקט נאמנות לנחקרים או לאמינות המחקר. כיוון שערכי הם בראש ובראשונה הוגנות ואכפתיות לאדם ש'מאחורי' הנתונים, ניסיתי למצוא את "שבילי הזהב" המציגים את ה"אמת" הקהילתית, תוך הקפדה על הסתרת פרטים מזהים. מעט הנתונים אותם בחרתי שלא לחשוף, לא פגעו בתוצאות הסופיות המוצגות במחקר. באופן זה, גם ניסיתי למנוע את השימוש במחקר ככלי להתנגחות בין אישית.

• **הפחתת השפעת הראיון ככלי התערבות**: אל מול הניסיון לצמצם את ההטיות העשויות לנבוע משיטת המחקר, עומדת תמיד הידיעה כי החוקר האיכותני אינו יכול להיות נייטרלי לחלוטין (King, 1996). אין להתעלם מכך כי שיחה מעמיקה על הנושא הנחקר יש לה עוצמת השפעה קוגניטיבית ואמוציונאלית (חיזוק עמדות או לחילופין גילוי כשלים וקונפליקטים, התרגשות רבה). לפיכך, ניסיתי באופן מודע לשמור על אובייקטיביות וכבוד כלפי מגוון הדעות שהובעו ו"שמרתי" על מרואיינים מפני כניסה לנושאים שריגשו אותם עד מאוד (כמו: נושאים עם היבטים מעציבים, מעליבים, מכעיסים).

• **תדמית נייטרלית תוך-קהילתית**: דילמה נוספת שעמדה בפני היא כיצד לא להיות מזוהה עם קבוצות אינטרס שונות או דמויות מסוימות בקיבוץ, שהרי הקשרים האישיים שנוצרים במהלך תקופת המחקר, קרבו אותי לדמויות מסוימות. לאורך המחקר ניסיתי להיות מודעת לכך ולשמר קשרים טובים ועדינים עם כלל הנחקרים. בסיום תקופת המחקר, למשל, הוזמנתי להתכנסות בלתי פורמלית של קבוצה שתכננה להביע התנגדות למהלך מסוים שהתנהל בקיבוץ. למרות הנתונים שיכולתי להפיק מכך, לא צפיתי בהם, בעיקר כיוון שלא רציתי להיות מזוהה כמקושרת עם קבוצה זו. לעומת זאת, כאשר הוזמנתי לאירוע חגיגי קהילתי המזוהה עם כלל הקהילה, אף הגעתי לברך ולהשתתף עם משפחתי.

• **התווית גבולות**: כאמור, מערך חקר-המקרה מזמן את החוקר לפתח יחסים אישיים עם הנחקרים ולטשטש את גבולות התפקיד ביניהם. פעמים, מתבקשת פתיחות וחיפה ופעמים יצירת מרחק. במהלך המחקר סיגלתי צעידה גמישה ומבוקרת בתוך סבך זה של קשרים, בו למשל התבקשתי ליעץ מניסיוני המקצועי או לספר על חיי האישיים.

• **טיפול הוגן בנתונים**: בשלבי הניתוח היה עלי להתייחס בזהירות רבה לנתונים אשר נאמרו בקיצוניות ובהתרגשות, ולהיות מודעת לנטייה של הנחקרים להדגיש, להקחות או להעלים עובדות מסוימות.

• **כתיבה אמפתית**: חובת המחקר להציג את הממצאים המתקבלים, גם אם אלה אינם מחמיאים לכלל הנחקרים. לפיכך, תהליך הכתיבה היה כרוך בחיפוש הדרכים להציג את הממצאים כך שיציגו את האמת, אך באופן נכון, בונה, לא מזהה ולא פוגע בנחקרים אשר שיתפו ונחשפו. יחד עם זה, היה עלי גם להתמודד עם

הדילמה באשר לגבולות בין ה'פרטי' ל'ציבורי' של הנחקרים. משמעות הדילמה היא מידת החשיפה, בעיקר של בעלי התפקידים. כלומר, איזון בין ההגנה על פרטיותם של האנשים ושל הקהילה הנחקרת, לבין החשיפה של הפעילות הקהילתית, מתוך מודעות לכך שכל הפעילות שנחקרה היא פעילות ציבורית, הנעשית בין כה וכה במרחב החשוף לביקורת ציבורית בתוך הקהילה ומחוץ לה (דושניק וצבר-בן יהושע, 2001).

3.6. שיטות שנקטו להבטחת אמינות ובר-הסתמכות

אמינות הממצאים, המוכרת כ'תוקף', משמעה המידה בה מיוצגת האמת המדויקת של התופעה החברתית בה התעניין החוקר. בבר-הסתמכות (dependability) הכוונה היא ל'מהימנות', כלומר לרמת העקביות בה מתקבלות אותן התוצאות על ידי מספר חוקרים או מאירועים שונים על ידי אותו החוקר (Silverman, 2000). הדרישה לתוקף ולמהימנות, במובן המסורתי, מהווה אתגר במחקר האיכותני, בו על החוקר להוכיח שהתוצאות המוצגות אינן פרי אשליה עצמית מוטעית (Miles, 1983). בשנים האחרונות נראה כי הביקורות המתודולוגיות על שיטות המחקר האיכותניות התמעטו, ומשתרשת תפישת העולם העומדת מאחורי שיטות מחקר אלה. לפיכך, גם הותאמו מושגים חדשים המשקפים את התיאוריה של המחקר האיכותני (יוסיפון, 2001). חלק מהמושגים מהווים פתרונות חלקיים לסוגיות המתודולוגיות (Seale, 1999) וחלק עדיין בתהליכי הטמעה והתאמה.

למרות זאת, הוכחת אמינות המחקר האיכותני נדרשת על ידי תיקוף הממצאים¹⁴. על החוקר להתאים את השיטות בהן נוקט לתוכן המחקר, לשיטה ולנחקרים. בדרך כלל, מוכח התוקף על ידי איסוף נתונים ממקורות שונים (הגישה הרב-מתודית) המשלבים זוויות שונות לתפיסת המצב, ותהליך ניתוח שיטתי ובאיכות גבוהה. תהליך ניתוח זה צריך לבחון את כל הנתונים שנאספו ולהתייחס להיבטים המשמעותיים מחקר המקרה (ברק, 1999; Yin, 1993).

ברק (1999) מציינת דרכים נוספות להבטחת תוקף הממצאים כמו: חלוקת הסיפור למספר חלקים וניתוח כל יחידה באופן עצמאי, כאשר התאמה בין ממצאי הניתוח של חלקים אלה תניח תוקף גבוה. אפשרויות נוספות הן: השוואת ממצאים ממקרי מחקר שונים, מתן ממצאי הניתוח לקריאת הנחקרים, או לנסות להעריך על סמך הנתונים את ההתרחשויות הצפויות בארגון (Miles & Huberman, 1994). לכל אחת מהשיטות המוצעות מגבלות מסוימות, עם חלקן ניתן להתמודד בקלות והאחרות מורכבות יותר לביצוע.

לשם הבטחת יכולת הסתמכות (מהימנות) התהליך המחקרי ואמינות (תוקף) הממצאים הופעלו השיטות הבאות¹⁵:

- **תהליך ניתוח ספירלי**: פעילות "לך ושוב", בה החוקרת חוזרת שוב ושוב על הנתונים, מעמתת, מאמתת ומחזקת אותם לאור ההתקדמות בניתוח, וכך מחזקת את הדפוסיות שנחשפה.
- **מהימנות בין חוקרים**: בשלב מיפוי התימות באשכולות, נעשתה עבודה מקבילה גם על ידי עוזרת מחקר. תוצאות עבודתנו היו דומות מאוד, דבר שחזק את מהימנות התהליך ואמינות המיפוי.

¹⁴ הוכחת מהימנות המחקר בדרך כלל אינה מתבקשת, שהרי בסוג מחקר זה אפשרות השיחזור נמוכה מטבעה. מתבקשת בעיקר מהימנות הקשורה למקצוענות החוקר, המסוגל באופן מיומן לאסוף את הנתונים ולפרשם (יוסיפון, 2001).

¹⁵ חלק מהמושגים מופיעים בשמות איכותניים וחלק בשמות כמותיים, מה שמעיד כי "השפה" האיכותנית עדיין אינה מבוססת דיה.

- **טרינגולציה (הצלבה / שילוש)**: הצלבת נתונים ממספר מקורות מידע ובמספר שיטות איסוף, על מנת לאשר אותם ולהבינם במורכבותם. לצורך כך נדרש גם **תיעוד שלם** ככל האפשר, אשר הגביר את מהימנות הנתונים ואיכותם.
- **תוקף פנימי**: קיימת עקביות פנימית בין התהליכים המתרחשים בארבעת הסיפורים, הן בתוך כל סיפור (intra) והן בין הסיפורים (inter) המהווים רצף של סיפורי שינוי. דפוסים אלה גם מקבלים גיבוי בנתונים אחרים שנאספו, שאינם קשורים ישירות לסיפורים. שיטה נוספת לתוקף הפנימי הופעלה על ידי **תוקף משיבים**: באמצעות אימות התיאורים והממצאים עם חברי קיבוץ שהיו מעורבים ומצויים בנושאים הנחקרים. רוב הפרקים נשלחו למספר חברי קיבוץ שקראו, העירו ואשרו אותם. סילברמן (Silverman, 2000) מערער על סוג תוקף זה, ורואה בתגובות הנחקרים מקור נוסף של נתונים. יחד עם זה, כל עוד תוקף זה אינו יחיד, יש בו כדי להוסיף לאמינות המחקרית.
- **תוקף בו זמני** (concurrent validity): הצדדים השונים, האליטה והציבור, העלו נושאים דומים ובדרך כלל טענו את אותם הטענות.
- **תוקף נראה**: בכתיבת הסיפורים יש כדי להמחיש את המעשה. כלומר, בנוסף לכך שכל הפרקים מלווים בציטוטים ודוגמאות הממחישים לקורא את הנאמר, הבאת הדברים בשם אומרם מחזקת את הטענות המרכזיים באופן אותנטי. כך יכול הקורא להתרשם מסיפור המעשה והקשר בינו לבין התימות המרכזיות.
- **תוקף ניבוי**: למרות שמטבעו אין המחקר האיכותני מיועד לנבא תופעות, אלא להבין בהקשרן העכשווי, המחקר לעיל האיר התפתחויות שרמזו על העתיד לבוא. במעקב לאורך זמן על שדה המחקר באמצעות המשך קריאת עלוני הקיבוץ, מעקב מהעיתונות הקיבוצית ושיחות בלתי פורמליות עם חברי קיבוץ, (עד סיום כתיבת עבודת המחקר), נוכחתי כי התרחשו תהליכים שחזקו סוגיות שהמחקר מצביע עליהם. למשל: התדרדרות יחסי האמון בין חלק ממוליכי השינוי לבין הציבור, או דפוס ההנהגה המתואר של דמות מרכזית בקיבוץ נראה שהועתק לתפקיד הציבורי בו הוא מכהן בעת כתיבת שורות אלה.
- **עבירות (תוקף חיצוני)**: לא נערכה בדיקה שיטתית של הכללת הממצאים על סביבות דומות אחרות, אך נתונים על תהליכי הנהגת שינויים בקיבוצים אחרים מחזקים ממצאים שונים של המחקר. זאת ניתן ללמוד מהספרות המחקרית האחרונה בנושא תהליכי שינוי בקיבוצים (לדוגמה: אברהמי, 2002; טופל, 2000; ליבליך, 2000; פוין, 2002; שוורץ ונאור, 2000) וכן מקריאת העיתונות הקיבוצית המסקרת את תהליכי השינוי בקיבוצים, המהווים **תוקף סמיכותי**, שמשמעו שממצאי המחקר קיבלו אישור בספרות מחקרית ועיונית בנושא.
- יחד עם זה, התיאור המעובה (thick description) והמאורגן הניתן במחקר על ההקשר של השותפות הקהילתית בתהליכי קבלת החלטות, מאפשר לכל קורא לבחון את הדמיון לסביבות ואירועים אחרים. כך הוא יכול לבצע את הניסוי המחשבתי שלו (thought experiment) בחיפוש אחר מסקנות נלמדות אותן ניתן להמיר מהשדה המחקרי לשדה בו הוא מתעניין (Seale, 1994).

3.7. מגבלות המחקר

המגבלות של חקר מקרה בגישה האיכותנית והדרכים להתמודד עימן :

- **מגבלות החוקר בגישה האיכותנית:** החוקר הוא מעורב ומשפיע כיוון שהוא חלק מההקשר בו נוצרים ונאספים הנתונים. תפקידו בשלבים כמו: עיצוב המחקר, בחירת הנחקרים, איסוף הנתונים וניתוחם, עשוי להיות מוטה משיקולים סובייקטיביים ואף להשפיע על התפתחויות בזירת המחקר. נוכחותו הקבועה משפיעה על הקשרים שהוא מפתח לאורך זמן עם הנחקרים ומעורבותו האישית בתוך הארגון, עשויים אף הם להשפיע על תפישותיו ולהתבטא באיכות הנתונים המופקים, ואף להשפיע על התהליכים המתרחשים בארגון. בנוסף, דרישות חקר המקרה הינן להכיר לעומק את המקרה הנחקר, אך יתכן והחוקר לא ייחשף לכל האירועים המרחשיים, במיוחד אלה המועדים להיות מוסתרים. לעיתים, נתונים אלה הם החשובים ביותר להבנת התופעה. פיתוח מיומנות של מודעות רפלקטיבית יכולה לסייע בידי החוקר להתמודד עם מרבית המגבלות הללו (Miles & Huberman, 1994).

בהקשר זה נוספת גם **מגבלת הניתוח הפרשני**, לפיה תהליך הניתוח מערב שיפוט ופרשנות סובייקטיביים של החוקר. הפרשנות עלולה להיות מוטה מגורמים שונים ולפיכך לגרום לסלקטיביות בנתונים הנאספים מאנשים בעלי עמדות שונות, להחמצת נתונים, הבנה מוטעית, השפעה של נתונים או של הדרך בה נאמרו (ברק, 1999). בנוסף, הבדלים תרבותיים המתבטאים למשל בהבניית השפה, פרוש ערכים, נורמות התנהגות, יכולים להיות מקור לאי-הבנות. מכאן, עיבוד המידע על ידי החוקר עלול להוביל למסקנות לא מדויקות ואף שגויות. כדי למנוע זאת, חשובה בחינה מעמיקה ורוטינית של הנתונים, הצלבת נתונים והקפדה על תהליכי תיקוף לאורך כל תהליך הניתוח.

- **מגבלת העבירות (תוקף חיזוני):** ייחודיות כל מקרה שנחקר מקשה על היכולת להכליל ממנו באופן שיטתי למקרים דומים. יחד עם זה, בדרך כלל אין מחקר מסוג זה שואף להגיע ליכולת הכללה, אלא מטרתו חשיפת התופעה הנחקרת בהקשרה (Miles & Huberman, 1994).

- **קושי בפיתוח תיאוריה:** עושר הנתונים עלול להוביל לפיתוח תיאוריה מסורבלת, שאינה מספקת מענה בהיר ופשוט להבנת התופעה, או לפיתוח תיאוריה צרה מידי הלוקה אף היא בחוסר פונקציונאליות. עבודה מקבילה על רמות מופשטות וממוקדות של הסברים ועימותם עם הנתונים מאפשרים להתמודד עם קושי זה (Eisenhardt, 1995).

- **מגבלת גרסת הממצאים:** התפיסה של 'מציאויות מרובות' קרוב לודאי שאינה מכסה את כל הגרסאות הקיימות להבנת המציאות ואולי אף אינה ממצה את המרכזיות שבהן. סייל (Seale, 1994) טוענת כי תפקיד החוקר האיכותני הוא לסייע בהעלאת ההסברים השונים שיש לאנשים. זאת, מתוך מודעות לכך שהצגת הסברים אלה הינה בחירה מתוך מספר גרסאות אפשריות שיש בידי האנשים.

מתווסף לקושי זה, הקושי הכרוך בהחלטה האישית של החוקר כיצד יסופר הסיפור. סטאק (Stake, 1998) מציין כי למרות המחויבות והאמפתיה להצגת המציאויות המרובות, יש לזכור כי שיקוליו הסובייקטיביים של החוקר הם הקובעים מה יתועד, ינותח וידווח. כלומר, גם כאשר מתואר סיפור המקרה, החוקר הוא זה ש"מלביש" אותו (שם: 33).

- **הבנה חלקית של השפעות חיצוניות למקרה:** ההתמקדות העמוקה בתוככי המצב הנחקר, מותירה את ההשפעות החיצוניות עליו ללא התייחסות. מערך המחקר לרוב אינו מתייחס לפעולות ואירועים ברמת המאקרו המתרחשים מחוץ למערכת הנחקרת אך מוכלים בתוכה ומשפיעים עליה.

במחקר הנוכחי המגבלות המרכזיות שזוהו הן:

- **יציגות המחקר**: כפי שצוין לעיל, הביקורות המרכזיות על המחקר האיכותני מתמקדות ביכולת ההכללה הנמוכה הנובעת ממנו.

במחקר זה בחירת הקיבוץ הנחקר והדגימה הפנים קיבוצית יכולות להגביל את ההשתמעויות המופקות ממנו: (א) חקירת קיבוץ (case) אחד, לא מאפשרת להכליל לגבי התנהגות של קיבוצים אחרים, או תהליכים המתרחשים בהם.

(ב) גם המדגם הפנימי אינו אקראי ולפיכך, עשוי שלא להציג את הקולות של כלל חברי הקיבוץ. קשה לאמוד מה מידת ההסכמה עם הציטוטים המובאים. יחד עם זה, יש לזכור שמחקר מסוג זה יועד לפרוש תמונה כללית אליה שייכים גם הקולות השונים והמיוחדים. המחקר ניסה להקיף את התופעה ולא להביא רק את הקולות המרכזיים בה.

- **מגבלת מערכת הסמלים הלשונית** - תוקף ההבעה (Face validity) של המושג הנחקר 'שותפות': המושג 'שותפות קהילתית' הובן על ידי המרואיינים בצורות שונות, מרביתן הושפעו מהשותפות המהווה ערך יסוד בחיים הקיבוציים. סיייל (Seale, 1994) מציין כי על החוקר לאתר את ההסברים הניתנים בשפות של החיים החברתיים – כך, בשפה הקיבוצית למושג 'שותפות' אסוציאציות שונות. במהלך המחקר מצאתי כי יש מרואיינים המתקשים להפריד בין ערך ה'שותפות' והשלכותיו האופרטיביות בחיי היום יום בקיבוץ, לבין ה'שותפות הקהילתית' הממוקדת בתהליכי קבלת החלטות. מגבלה זו, של אי מיקוד במושג הנחקר, הפכה עם הזמן ליתרון בהבנתי את המושג באופן מופשט. המשמעויות השונות המיוחסות למושג ה'שותפות' בחיים הקיבוציים פרשו בפני סוגיות חדשות ומעניינות בהן השתמשתי כדי להבין יותר טוב את מושג ה'שותפות הקהילתית' בתהליכי קבלת החלטות. מלבד זאת, הועמקה גם הבנתי בנושא ה'שותפות הקיבוצית', המהווה את ההקשר למחקר.

- **הבנה חלקית של השפעות חיצוניות לשותפות קהילתית**: מחקר זה התמקד רק בהבנת תהליכי השותפות שהתרחשו בתוך הקיבוץ בזמן נתון בו נערך המחקר. איסוף הנתונים כלל התייחסויות מועטות לתהליכים חיצוניים שיש בהם כדי להשפיע על השותפות הקהילתית, כמו השפעות כלכליות, השפעות היסטוריות בקיבוץ ומחוצה לו, השפעת התנועה הקיבוצית והשינויים החלים בה או שינויים המרחשים בקיבוצים אחרים.

- **מעורבות החוקרת בנושא הנחקר**: כחברת קיבוץ החווה תהליכי שינוי בקיבוץ, נושא קבלת ההחלטות בשותפות בקהילה קרוב לליבי. כפעילה בוועדות הקשורות להולכת השינויים יש לי עמדה בנושא תהליכים בשותפות וניסיון שצברתי מפעילותי בקהילה בה אני חיה. גם כעובדת סוציאלית גיבשתי עמדה מקצועית בנושא והתנסיתי בתהליכי שותפות ושיתוף בין אנשי מקצוע לקהל יעד. אין ספק כי להתנסויות אלה השפעה על התוויית המחקר וניתוחו, איסוף החומר העיוני וגיבושו ועיצוב העבודה כולה. בנוסף, קרוב לודאי שעצם היותי חברת קיבוץ ועובדת סוציאלית השפיע על היחסים ביני לנחקרים ועל התכנים אליהם נחשפתי. ההשלכות מהמעורבות המתוארת ניתנות לפרוש כמגבלה הפוגעת באובייקטיביות ובחיצוניות הנדרשת מחוקרים, אך גם כיתרון מבחינת היכולת לאסוף, להבין ולפרש נתונים מסוימים. אין לי ספק כי גם התהליכים בהם לקחתי חלק הושפעו מהתובנות שנגזרו מהמחקר בשלביו השונים.

- **הרחבת המונח 'שותפות קהילתית':** ההקשבה לקולותיהם של הנחקרים פרשה מגוון תפישות להבנת השותפות וכתוצאה מכך ליצירת מודל רב-ממדי של שותפות קהילתית. המודל שהתגבש שונה מהתפישה עימה התחלתי את המחקר, בהגדרות מצומצמות ומוגבלות של שותפות קהילתית. לאורך כל המחקר התלבטתי האם תהליכים מסוימים הם שותפות, או שמא תהליכי שיתוף ואולי אף זה לא, אלא הם רק טקסי שיתוף. הצגה כה רחבה של המושג, כפי שנעשה במודל שיוצג בהמשך עבודה זו עלולה לחטוא לפיתוח פרקטיקת השותפות. מצד שני, מגוון הדרכים להבין שותפות וליישמה ירחיבו את היכולת לקיימה ולהנחילה בקהילות בעלות מאפיינים שונים. המודל מציע את השותפות לא ככלי נשגב המתאים רק לקהילות מאוד שיתופיות, אלא פורש קשת של הזדמנויות ליישמה.

הפרק הבא מציג את ממצאי המחקר כפי שעלו מהנתונים שנותחו בשיטה שתוארה בפרק זה.

פרק 4. ממצאים

4.1. מאפייני קהילת יהב

"רוח הסתיו נושבת אחרת על הצבעוני והכלנית. זו אותה רוח סתיו, אבל מבנה העלים השונה, קובע." (ישראל, 3)

במהלך תקופת איסוף הנתונים במחקר, היו מאפייני הקהילה קונטקסט משמעותי להתרחשויות ולפירושים שניתנו להן. מעבר להיות יהב קהילה קיבוצית וקהילה החווה תקופת שינוי, היא מאופיינת במספר משתנים הייחודיים לה. שילובם יחדיו, מקנה לה את ייחודה ושופך אור על הבנת התהליכים שהתרחשו בה. אציג ראשית מספר נתונים ולאחריהם את המאפיינים המרכזיים בקהילה, כפי שהתבטאו בתקופת המחקר.

4.1.1. נתונים כלליים¹

נתונים דמוגרפים: קיבוץ יהב נוסד בשנת 1927 כלומר, בעת המחקר היה הקיבוץ בן 71. בראשית שנת 1998 (תחילת תקופת המחקר), מנה הקיבוץ 885 נפשות לפי ההתפלגות הבאה:

חברים ומועמדים:	475	(53%)
ילדים ונוער:	241	(27%)
זמניים ושכירים:	42	(5%)
תושבים ² / בני זוג:	35	(4%)
חיילים / קבע:	31	(4%)
פרויקט נעל"ה:	20	(2%)
שנת חופש ³ :	16	(2%)
הורי חברים:	19	(2%)
שנת שירות:	6	(1%)

כלכלת הקיבוץ מבוססת ברובה על השכרת שטחים חקלאיים לשימוש נדלני (קבוץ נדל"ן), תיירות ושעשועים, תעשייה, חקלאות, ענפים ויזמויות מסחריות שחלקן עצמאיות וחלקן שותפויות⁴.

הליכי שינוי מרכזיים שהתרחשו בקיבוץ בעשור האחרון היו: הקמת מועצות מנהלים ומועצה כלכלית; קופות פנסיה אישיות לחברים; מינוי מבקר פנים; הגדלת תקציבי לימודים גבוהים; תקנון רכב פרטי; תקנון בניה פרטית; הפרטת תקציבי ותק ושיכון; הפרטת תקציבים (כמו: מזון, אנרגיה, חו"ל); הקמת משאבי אנוש.

¹ הנתונים מבוססים על דו"ח משאבי אנוש (משאבי אנוש, מש"א: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'), כפי שהוצג ב'ועידת יהב' (עליה יפורט בהמשך פרק הממצאים).

² תושב: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

³ שנת חופש: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

⁴ קיבוץ נדל"ן, ענף/ענפים: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

4.1.2. תרבות קהילת יהב

אציג את המאפיינים אשר התבטאו משמעותית בתקופת המחקר: רב דוריות, חברות, עושר, הנהגה, עיירה יהודית.

כל אחד מהמאפיינים מורכב מתת-מאפיינים, אשר שילובם יחדיו מקנה לו את ייחודו. בין המאפיינים ותת-מאפיינים קיימות השפעות ותחומי חפיפה. קשרים אלה מחזקים את תוקפם ומעידים על מורכבות הקהילה. חמישה מאפיינים מרכזיים אלה שופכים אור על היסטוריית הקהילה, מצבה הנוכחי ואף על מגמותיה בעתיד.

רב דוריות

"יהב נראית לי כמו עץ פיקוס, ששורשיו העבותים נטועים חזק באדמתה, הגזע הנרחב עומד יציב ואיתן, ענפיו

הצעירים משתרעים ועליו הצעירים מלאי נוף ורעננות חיים." (נירה, ועידת יהב, מושב רביעי)

בקיבוץ יהב חיים יחדיו ארבעה דורות: דור ראשון הוא דור מייסדי הקיבוץ, (גילאי 80 ו 90); דור שני, הוא דור הבנים הראשון (גילאי 55 ומעלה); דור שלישי, הוא דור הבנים השני (גילאי 25 ומעלה), נכדי המייסדים, והנוער והילדים נכללים בדור הרביעי. בקיבוץ קיימות מספר משפחות גדולות, רב דוריות ('חמולות') ושורשיות לצד משפחות קטנות יותר, או משפחות שנקלטו בקיבוץ במהלך השנים. כעת, לאור המצב שצעירים רבים מעוניינים להישאר, גרות בקיבוץ משפחות גדולות מאוד. נראה כי מציאות רב דורית זו משפיעה על תפיסת העצמי ותפיסת הקהילה. **תרבות הקהילה** עוברת מדור לדור דרך הדגשת ההיסטוריה המשותפת בחגים, בעלונים, בסרטים וביצירות אומנות של בני המקום. המסורת מועברת בסיפורי המקום הידועים לרובם ובאתוס משתמר של יחסים בין אישיים חמים וחברותיים. ניכר כבוד לוותיקים המתבטא בחייהם ובמותם.

תבונת הקהילה עוברת אף היא מדור לדור, במיוחד בערך החברות המתבטא ביכולת ההתגמשות, הסלחנות והאיפוק. את תבונת הקהילה הטביעו המייסדים והיא **מובנת** לתושבי המקום, אשר מסבירים רבות כי צריך **"להבין"** את הקהילה שלהם. ההזדהות של רבים מבני המקום עם הקיבוץ, מועברת אף היא, ונראה כי התחזקה בשנים האחרונות לאור ההצלחות המלוות אותם. העלאת גאוות היחידה עליה מרבה לדבר מזכיר הקיבוץ, מתבטאת בקרב כל הדורות, אשר אומרים בצורה ישירה או עקיפה: "יהב זה אני"⁵. בתקופה זו, הנהגת הקיבוץ נמצאת בתחילת תקופת מעבר מהדור השני, שהחזיק בה לאורך שנים רבות, לדור השלישי. יעל, מבכורות הדור השני, מסבירה כי להם הועברה הנהגה בשלב מוקדם ביותר מהוריהם, אך הם, לעומת זאת, השוו את העברת הנהגה לדור הבנים. היא מנתחת, שגם להם, כהורים, יש חלק בתקופת המורטוריום הארוכה של הבנים, המאפשרת לימודים, טיולים והתמקדות בבניית המשפחה, לעומת נשיאת תפקידים ציבוריים ומעורבות חברתית:

⁵ מקור המשפט בהצהרתו של המלך לואי ה-14 לפני פרוץ המהפכה הצרפתית: "המדינה זה אני", שהיא הצהרת ריבונות מוחלטת של השליט על מדינתו. למשפט זה קונוטציה שלילית במשמעותו ההיסטורית, שכן תפישה זו הכתיבה מדיניות נוקשה כלפי ציבור הפרולטריון. נראה, כי בקיבוץ יהב שויכה לביטוי קונוטציה חיובית של הזדהות ושייכות למקום ולא של שליטה. יחד עם זה, הקשר בו נכתב משפט זה במכתב תגובה ציני שכתב לעלון חבר קיבוץ על בנושא ניהול יהב, מצביע על הסכנה ב"יהב זה אני" שיכולה גם להתפרש כניצול עוצמה, שררה ושליטה. וכך הוא מסיים את מכתבו:

"אני חושש: תרבות "המדינה זה אני" מתבססת במקומותינו בשנים האחרונות והופכת מהיסטוריה צרפתית לאפשרות מקומית." (28.5.1998 שיחתינו)

"הדור שלנו הוא לא דור שמפנה מהר את המקום. אנחנו, התביעות שלנו מעצמנו אחרות והיכולות שלנו אחרות (הערה: לעומת דור המייסדים), ומהר מאוד לקחנו אחריות ויש לנו הרגשה שאנחנו אחראים על הקיבוץ. עכשיו, בא הדור השלישי, הבנים שלנו, שהם כולם למדו יותר מאתנו... יודעים יותר מאתנו, ואנחנו דאגנו להעריך להם את הילדות והנעורים, ככה שהם לא ייקחו אחריות... אנחנו בעצם דאגנו שהבנים שלנו יצאו ל'שנת חופש', שיצאו וילמדו ואז הם לא מאיימים עלינו... אנחנו דאגנו שהבנים שלנו יהיו הרבה זמן ילדים, לא יקחו אחריות. הם למדו, הם מקימים משפחה, 'איך הוא יכול, הוא הקים משפחה, איך הוא יכול לבוא לישיבה, מה יהיה עם הילדים שלו?', יש דאגה לנוחיות מאוד פרטית, מאוד אישית, והם סומכים על דור הביניים שהם יעשו את העבודה." (יעל, 10)

אכן, נושא **ההנהגה** וההבדלים הבין דוריים, כרוך זה בזה בתפיסת חברים רבים. ההנהגה החברתית והכלכלית מובלת מזה שנים רבות על ידי בני הדור השני, אשר רבים מביניהם מחליפים עמדות ניהול זה עם זה, או מקובעים בתפקיד אחד. ההצלחה הכלכלית והחברתית של הנהגה זו מקשה עוד יותר את העברת האחריות. יחד עם זה, יש כל העת ניסיון לשילוב צעירים בועדות ואף במספר תפקידי מפתח, כדי ש: "במרוץ שליחים יהיה מי שייקח את המקל הבא." (יעל, 11)

היחסים הבין דוריים בין הדורות המרכזיים כיום בקיבוץ, דור שלישי ושני, מאופיינים **בקונפליקט של יחסי קרבה ומרחק**. מצד אחד היחסים חמים, מכבדים ומתחשבים, ומצד שני, נשמעים קולות הצעירים להתנער מהאידיאולוגיה הישנה, ובו זמנית לא להיכנע לחומרנות אליה הובילו אותם המבוגרים. יחד עם הסימביוטיות המאפיינת את יחסי הדורות, מדברים גם על חוסר התחברות, דיבור בשפה שונה וצורך בהקטנת הקוטביות. קיימת ביקורת הדדית בין הדורות, כאשר בני הדור השני, המאופיינים באקטיביות ביחסם לקהילה, רואים בדאגה את בניהם כפסיביים יותר בהקשר זה ויותר מרוכזים בעצמם ובמשפחתם. מלבד ההיבטים הבין דוריים, עולים גם היבטים רב דוריים, של חברים הרואים את ה**ניהול** המורכב שדורשת חברה רב-דורית.

"חברה שיש בה שלושה עד ארבעה דורות מתפקדים, העניין הוא מאוד מורכב. מאוד מורכב. (חגי, 3)

אלה מדגישים את הצורך ביצירת כלים המתאימים לכולם, כמו הצורך בשינוי תרבות השיחה אשר נשחקה עם השנים וכיום כמעט ואינה מאפשרת הידברות בין הדורות ובתוכם.

חברות

"אם נשכח את החברות, אז מה זה שווה?" (בועז, 4)

מוטיב החברות מרכזי ביותר בהבנת תרבות קהילת יהב. המילה חברות ונגזרותיה הופיעו בהקשרים שונים בתדירות גבוהה במהלך תקופת המחקר. בקרב חברי יהב, החברות נתפסת כערך, סמל, אתוס, מחויבות, אורח חיים, ואף הכרח קיומי. לחברות פנים שונות ומשמעויות עמוקות, המשפיעות על ניהול הקהילה והיחסים הבין אישיים. רבים מעידים כי היא מושרשת בחברת יהב מימיה הראשונים, הקשים, בהם חברו החברים זה לזה כדי לשרוד. עם השנים, הועברה במסורת הקהילה ועברה תהפוכות שונות.

לחברות **שפה** משלה ביהב, המוכרת בכל הדורות. מילים וביטויים המסמלים אותה מבטאים את מרכזיותה בקהילה. כך למשל, להיות "יהבי" פירושו אימוץ נורמות של חברות כמו: התפשרות, התגמשות, התגייסות זה למען זה, הוגנות, הימנעות מקונפליקטים ומהבעת ביקורת, למען שמירה על יציבות חברתית. ה"יהביים" מעידים כי **תרבות "עיגול הפינות"** מועברת במסורת הקהילה, ומשמעותה ריכוך של החלטות, קבלת החורגים מהכללים והימנעות מעימותים. יש המסבירים זאת כחולשה ויש הרואים בכך חכמת חיים ו"יתבונת

הקהילה". יש המדברים גם על תרבות ההפנמה, המתבטאת ביכולת ל"שמור בבטן" ביקורת, על מנת להימנע מחיכוכים. להיות "יהבי" פירושו גם להימנע מסיטואציות שעלולות לחשוף מחלוקות עמוקות ומכאיבות, כמו התמודדויות בבחירות לתפקיד ציבורי או למשרה או השתתפות בדיונים עקרוניים. איה, בת קיבוץ וסטודנטית צעירה מסבירה את המשמעות שמייחסת לחברות:

"אני נאמנה לו (הערה: לערך) באמת מכל הלב, שזה החברות. זה באמת דבר נורא חשוב בעיני. אני נורא מאמינה בו. אני חושבת שנורא צריך להיזהר לא להרוס אותו עם כל מיני תקונים. אני חושבת שביהב הוא מתקיים מאוד יפה. באמת מתקיים. באמת מתקיים. לא כמילה... אולי גם חלק מהרצון שלי לא להשתתף ולא להיות מעורבת נובע מהרצון לשמור על החברות. זה באמת דבר שהוא חשוב לי גם בחיי היום יום וגם בחיים הקיבוציים וכשאני כאילו מדברת על חברה יותר טובה, אני מדברת על זה." (איה, 20)

יש המעידים כי כניסה לעימות, מתן ביקורת או אמירת האמת הישירה, גרמה לכעס עליהם או להתעלמות מהם, והם מביעים הבנה לביקורת המועברת בצורה אנונימית. עם זאת, הובע גם כבוד ויחוס תכונות של אומץ, יושר ונחישות לחברים שנוטים לעמוד על דעתם והוסבר כי החברה, באופן חברי, נוהגת לבוא לקראתם, בעיקר על מנת לשמר על שלמותה:

"הצד האיימיש קבע והבין, באינטואיציה גדולה שפה יכולה להיות קלקלה גדולה, פה יכול להיות פירוק הבית על דבר כזה ולא צריך לעשות ולכן ריכזו את זה." (אבנר, 19)

יחד עם זה, ביטויים אלימים כמו 'פיצוץ', 'מלחמה', 'חיסול חשבונות' ועליה על מוקשים מאיימים כל העת על החברה, שנראית כמתאמצת להימנע מביקורת ומחילוקי דעות.

"לא שאנחנו קיבוץ של כללים. אנחנו תמיד נלך על הדשא" (בועז, 17). הביטוי השגור ש'**ביהב הולכים על הדשא**', מבטא באופן מטפורי שלמרות שאסור, לכאורה, לחרוג מהכללים, כמו לדרוך על דשא, ה'אסור' הוא לא חד משמע, "אסור זה לא סופי, מבחינת הרוח של הקיבוץ זה ככה, זה לא סופי". (ענית, 14). כלומר, החריגה מהכללים וההכרה בכך היא המאפשרת את החברות בקהילה. "ביהב אין קנסות ואין סנקציות" (בועז, 18) טוענים החברים, לפיכך, גם אין חוקים נוקשים וניתנת לגיטימציה לפתרון בעיות אינטואיטיבי "אין פה חוקים 'אסור לדרוך על הדשא' וזהו. מסתדרים. עושים שביל על הדשא. מסתדרים. זה לא כזה נוקשה." (ענית, 14)

העמימות מאפשרת לשמור על החברות, שכן כאשר אין כללים ברורים, ניתן להימנע מעימותים עם מפירי הכללים, ניתן ל'עגל פינות'. חברי הקיבוץ נתונים בקונפליקט בין הרצון לשמר את המצב האנרכי-כמעט, בו מוסכמות ניתנות לפרשנות אישית, לבין הרצון לפורמליזם, מיסוד, קביעת תקנות ברורות ופיקוח על אכיפתן. נראה, כי השינויים שנעשו, מובילים יותר חברים לחפש את הפורמליות, שהרי אי הוודאות המאפיינת את תקופת השינוי מעמידה במבחן את הטיעון ש"לנו יש תרבות שאפשר ללכת על הדשא והוא נשאר ירוק." (יפתח, 10)

ה**ביחד** גם הוא ביטוי סימלי וטעון. חברי הקיבוץ מדגישים את הפיחות בתחושת ה'ביחד'. סיפורי מקום, מסורת של חגים, מנהגי אבל ושמחה, תרבות הבילוי המשותפת, העזרה ההדדית, כל אלה ואחרים, מסמלים את היחד ה"יהבי", האותנטי, הסינרגי, החזק והערכי, שהושרש לאורך הדורות בדרך פורמלית ובלתי פורמלית. השינויים, בהם ההפרטה, המסמלת יותר מכל את חירות הפרט וחופש הבחירה, פגעה ב'יחד'. ההתכנסות של כל יחידה משפחתית בעצמה והדאגה לרווחה האישית מפחיתים בהדרגתיות את הלכידות שאפיינה אותם. יש המדברים על בדידות, הסתגרות, התעלמות ואף תחרותיות, נקמנות וקטנוניות. רבים מצרים על כך, ומצביעים על אירועים יזומים המתרחשים לשם חיזוק ה'יחד', כמו חגיגות השבעים, ועידת ירב, מסיבת בר המצווה, השקעה במבנים ציבוריים.

"יחב זה אני" הוא ביטוי נוסף, הנאמר בואריאציות רבות.

"זאת נורמה שמאפשרת לנו לקיים קהילה בצורה שאנו מקיימים." (יפתח)

גם כאן, החברות היא מוטיב מרכזי, שכן, בצד ההזדהות העמוקה והטוטלית עם המקום, מצביע הביטוי על אחריות לעצמי ולחברה, כבוד, קבלה של האדם, על חוזקו וחולשותיו. חברי יחב יודעים כי חבריהם יקבלו אותם כמו שהם, יאפשרו לכל אחד את סגנונו, ולפיכך גם חשים אחראים למעשיהם בקהילה ומחוצה לה. היטיב לתאר זאת בן משק⁶ צעיר, הרואה עצמו כשגריר הקיבוץ:

"אני מרגיש שמוקרן אלי באיזה שהוא מקום, אני חושב שזה חלק מהתחושה של יחב, אתה שגריר, במובן של: 'אנחנו נתנו לך המון, נתנו לך כל מה שאנחנו יכולים, אנחנו רוצים שתצא עם זה לדרך, שתייצג אותנו.' אני כל הזמן מסתובב עם הרגשה כזו... אני בן יחב, מייצג את יחב. כשאנשים יסתכלו הם יגידו לי: 'הוא משלנו'." (רותם, 12)

הסימביוטיות הזו בין החבר לקהילה, זרה לחלק מהחברים שמרגישים 'מחוקקים' ובודדים. נראה, כי העוצמה הגבוהה של ההזדהות עם המקום, דומה לעוצמת הניכור שמרגישים אחרים. כך מתארת זאת אחת החברות:

"יש חמולות, יש קליקות, יש חברות, ואם אתה לא משתייך לא לחברה, לא לחמולה ולא לקליקה אז אתה לבד. ואתה יכול להיות מוקף נגיד בערב ראש השנה, ואתה בודד כמו כלב, כי אתה לא שייך לאף אחד."

האם השורשיות היא התנאי ל"יחב זה אני"? למרות שנראה כי גם ליכולת להפנים נורמות של המקום יש משקל משמעותי, השורשיות היא כוח:

"אולי בגלל שאני לא בת משק ואין לי פה שורשים עמוקים, אני לא יודעת. אולי לא דם כחול זורם בעורקיי. אני לא יודעת, אני ממש לא יודעת, אין לי מושג (נאמר בכי)."

החברות גם מתבטאת בסיסמא שלימים הפכה לסיסמת הבחירות של מזכיר הקיבוץ כמועמד לתפקיד ציבורי מרכזי מחוץ לקיבוץ: **"החבר במרכז"**. הסיסמה החלה כמוטו שאפיין את הנהגתו בקיבוץ וכך הוא מסביר: "החבר שהוא חבר של משהו אחר. חבר זה הגדרה יותר מזה. כשאתה מעמיד את ה'אני' במרכז, זה עלול להתחיל ולהיגמר איתך." (איתן, 2, 8)

המוטו של מרכזיות החבר והחברות, ולא מרכזיות הקיבוץ, הוא שינוי תפיסה בחיי השיתוף הקיבוציים. נראה, כי לא כל החברים פרשו את אופייה המערכתי והחברתי של הסיסמא, שכן המבקרים, מחו על הדגשת ה'אני' על פני החברה. האם החבר באמת במרכז? שואלים חלק מחברי הקהילה. נראה, כי הרוב משוכנע כי לחבר הקטן אין כוח אל מול ההנהגה הדומיננטית המאפיינת את הקיבוץ. יחד עם זה, יש שגורסים כי דווקא לחבר החלש והחריג יש את מירב הכוח בקיבוץ. אל מול החבר הטוען להתחשבות אין בקיבוץ מי שיוכל לסרב, לבקר או להעניש. כפי שטוען בעל תפקיד מרכזי בקיבוץ מתאר את המערכת אותה מייצג:

"זו לא מערכת שאפשר לזרוק ממנה אנשים, זו לא מערכת שבועטת אותם... אנחנו לא מעיזים להגיד לאנשים את הדברים הרעים באמת. תמיד נעטוף את זה." (בועז, 5)

מלבד הביטויים המוכרים, החברות גם מעוגנת בקודים, בשפה שאינה נאמרת. **הקודים והטקסים** הנלווים להם, מובנים בעיקר לבני המקום. על מנת לקיים את החברות כמנהג המקום, יש ללמוד גם את השפה הבלתי אמצעית, זו שאינה נאמרת, אך נשמעת חזק ביותר. חברים רבים מציינים כי צריך 'להבין' את המקום. לעיתים מצביעים על בני הזוג הנקלטים או על הצעירים, ככאלה שעדיין חסרים את התמונה השלמה:

"זה חוקי משחק וקודים, ומה אסור ומה מותר, ממש ברמה שזר לא יבין זאת." (גד, 4)

⁶ בן משק/ בן קיבוץ: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

גם בדימויים המרכזיים של הקיבוץ, כמקום שהוא **בית' ו'משפחה'**, מהווה החברות מוטיב מרכזי. הקיבוץ נתפס כמסגרת השתייכות ראשונית, משמעותית, שאותה לא עוזבים. על מנת לשמר את תחושת הבית ואת המשפחתיות דרושה חברות המכבדת את הפרט, מאפשרת לו מרחב מחייה, מסייעת לו במצבים קשים. בני המקום מטפחים את הביתיות במנהגי חג ומועד, מנהגי אבל ושמחה ואירועים קהילתיים בהם להיסטוריה המשותפת ניתן ביטוי מרכזי. אלמנט **הבחירה ביהב**, מופיע אף הוא בהקשר זה, כאשר בעיקר בני המקום, אשר חיים רוב חייהם בקיבוץ, מדגישים כי בחרו במועד לגור בו, בגלל החברות החמה והבלתי אמצעית המאפיינת אותו.

יש הרואים את הקיבוץ **כרשת סבוכה** של קשרים בין אישיים, משפחתיים, עסקיים והיסטוריים. החברות מהווה מוטיב מרכזי ברשת, שכן היא הבסיס לקשרים בה. מי שאינו ברשת, משמע לא חש את החברות, חש מאוד בודד:

"החיים שלהם זורמים, שזורים ככה אחד בתוך השני, וברגע שאתה לא בתוך הצמה הזאת, אתה לא שזור, אתה מרגיש

מאוד בודד ומאוד בחוץ, אז אני מתגמדת... לא נותנים לי לעוף פה." (אורה, 5)

למרות היות הרשת מורכבת, היא משרה על רוב החברים ביטחון, ומהווה עבורם מעין 'רשת הצלה'. עוצמתה מתבטאת, בין השאר, בהשפעתה על ההחלטות המתקבלות בקהילה, כולל ההחלטות הכלכליות

"ההחלטות נעשות בסוף על סמך הקשרים האלה ולא על סמך שיקולים כלכליים". (בועז, 2).

מכאן, שלחברות יש גם מחיר כלכלי, אותו מרשה הקהילה לעצמה, בעקבות מצבה האיתן.

"למזלנו יש לנו את הכסף, יש לנו את הזמן ואנחנו לא במשבר." (בועז, 5)

החברות היא פונקציה בניהול הקהילה, ולעיתים, אף נראה, כי החברות היא המנהלת את הקהילה. פעמים רבות נכרך מושג החברות **בשותפות**. משמע, להיות שותף, ראשיתו להיות רע, עמית, המחויב לשותפיו, והנמצא עימם בקשרי תלות מסוימים.

כל המאפיינים של החברות שהוזכרו, מלבד שנאמרו, גם נראו והורגשו. תחושת הקהילתיות, החום, הקבלה, הנאמנות, יחד עם הנרגנות והשמירה ממתן ביקורת, נחשפו גם בסגנון הדיבור וברובד הבלתי מילולי. השפה המשותפת, המתבטאת בביטויים, מילים וקודים, מעידה, באופן סימלי, כי לחברים יש אכן 'שפה משותפת' זה עם זה, החוצה דורות ומשפחות.

עושר

"חיים על הטיטאניק." (עינת)

שנות התשעים אופיינו בסימן הצלחה כלכלית של קיבוץ יהב. יהב, שבמשך שנים רבות לא שפר עליה מצבה הכלכלי, הפכה לאחד הקיבוצים העשירים בארץ. החכרת הקרקעות שבבעלותה, ביחד עם ניהול כלכלי יזמותי והצלחת עסקי התיירות והתעשייה, הגדילו את רווחי הקיבוץ בתקופה יחסית קצרה.

מוטיב העושר חזר, לא אחת, בתקופת המחקר, כמשמעותי בחיי הקהילה ובשינויים שעוברים עליה. מחד גיסא, העושר נתפס כגורם המסמל **הצלחה**, מקל על חיי היום יום ותורם לאיזון המצב החברתי. מאידך, מבקרי העושר מאשימים אותו כגורם **לניון** הפרט והקהילה, עד כדי סכנה לקיומה בעתיד.

נראה, כי העושר קיים בתודעת חברים רבים, כולל מנהיגי הקיבוץ, כבעיית בטווח הארוך. במקביל למברכים על השפע והביטחון בעטיו, "אנשים פה שבעים ומאושרים" (עינת, 2), יש המזהירים מפניו כגורם מסכן, היוצר אנשים "שמנמנים", מקובעים, המקבלים "הכל בקלילות כזה, הכל על מגש של כסף". (גד, 6). ויש הטוענים כי רק קיימת

אשליה של עושר, "עושר של עניים", עקב הדימוי שנוצר לקיבוץ ועקב ההפרטות שאפשרו יותר מרחב לחירות הפרט.

ביקורת מרכזית קשורה בנושא **ההישרדות**. העושר נתפס כמאיים על ההתפתחות ויכולת ההישרדות של החברים:

"צריך איזה סוג של צער, סוג של כאב שיכריח אותך לרוץ, לקפוץ, לחשוב, להתאמץ. אם נורא טוב זה מוביל למן שמרנות

וקיבוע וזה מה שקורה ביהב." (גד, 6)

קיימת תחושה כי השפע משפיע על ניוון חשיבתי ומפחית מעורבות חברתית. חרדת הקיום, קרי, הצורך התמידי בדאגה לעתיד, אינו מטריד חברים רבים, אשר תופסים את הקיבוץ כ"חברת ביטוח". "חברת ביטוח אנחנו יודעים כבר שיכולה ליפול", מתריע מנהל משי"א אשר מודאג מכך ש"אנשים לא חושבים 'על אמת' שמחר זה הולך להיגמר." (בועז, 7)

העושר נתפס גם כמסכן את **מוסר העבודה** של החברים, העומד בניגוד לערך העבודה המאפיין את התרבות הקיבוצית. נראה, כי הביטחון אשר הוא מקנה אינו מעודד מצוינות וחדשנות. נושא זה מתקשר אף הוא להישרדות, שכן קיבוץ המאופיין בחברים ללא מוסר עבודה גבוה, לא יוכל לשרוד בטווח הארוך ולהתגבר על תקופות משבר. מעניין, כי לא פעם חזר הדימוי המדאיג והטראגי של "חיים על הטיטאניק", כביקורת על חברי הקיבוץ והנהגתם, החיים בשאננות אל מול האסון העלול להתרחש.

השינויים הנעשים בקיבוץ, מתקשרים בתודעת רבים למצבו הכלכלי של הקיבוץ. רבים אומרים, בביקורתיות, כי כל השינויים שהיו עד כה בקיבוץ אופיינו **במתינה**, אשר ריככה את יכולת העברת השינויים:

"הב לאורך השנים האחרונות עוסקת רק בשינויים ששייכים לקורקבן של החבר... שינוי בדפוסי הקורקבן." (עודד, 7)

הדגש על פעולת הנתניה ועל ההשפעה הטוטלית שלה חוזר פעמים רבות, כך למשל:

"הזריקו לחברים 80 לוריד. נתנו, נתנו, נתנו, כל הזמן נותנים. אז שנותנים לך, אתה לוקח! סיממו את החברים!" (ישי, 6)

העושר אומנם ניתפס כמקל ומרפד את העברת השינויים, אך לא את הטמעתם. שינויים מהותיים באורחות חיים אינם נראים נחוצים כאשר החיים נוחים: "קשה לעשות את השינוי כשאתה שבע." (עינת, 11)

היבט נוסף הקשור לעושר הוא **המצב החברתי**. בטווח המידי מסייע העושר לשמור על מצב חברתי טוב. הוא מאפשר להעביר שינויים ללא מחלוקות קשות, ללא לחץ זמן וללא נפגעים, כפי שהתרחש בקיבוצים אחרים. הוא מאפשר להעלות את הדימוי העצמי ולהוות דוגמה אישית לקיבוצים אחרים, כפי שקורא איתן מעל בימת כנס קיבוץ תמיד: "אני בטיטאניק למעלה. יש קרח באוקיאנוס, לכן אני קורא לדגל." (עוז לתמורה – כנס חרום, 30.11.1998).

יחד עם זה, העושר מפחית מחויבות קהילתית ומעורבות חברתית, ומגביר עיסוק בחומרנות ובתחרותיות. "התוצאות העסקיות דופקות אותנו, כי השנה הן יותר טובות משנה שעברה" (עינת, 9), מתאוננת בציניות חברת צוות משי"א, המרגישה כי העושר מעכב הטמעת נורמות החיוניות להישרדות הקיבוץ. היא ואחרים קושרים בינו לפיחות שחל במחויבות החבר לקהילה, ולעליה בהתרכזות בעצמי. העושר לא נתפס כמוביל לפסיביות, אלא כממקד את העשייה בכיוונים אינדיווידואליסטיים, על פני חברתיים. מבקר זאת גד, אחד המנהיגים הבלתי פורמליים בקיבוץ:

"השומן הזה לא מוריד מהצורך שלהם לפעול ולעשות, הוא מוריד מהיכולת שלהם להתמקד בכיוונים הנכונים של עשייה.

זאת אומרת, שהעשייה תלך לכיוון של סוג של טיפולים הדוניסטים, נהנתניים, היא לא תלך לטיפול של השקפת עולם, של

הצורך להשפיע פוליטית, אפילו נגיד פיתוח יזמות כלכלית חדשה." (גד, 8)

קונפליקט האמון בהנהגה, אשר מהווה את אחד ממאפייני הקהילה בתקופה זו, התחדד על רקע העושר. מצד אחד, ההנהגה היא זו אשר הובילה אליו ולשינויים שאפשרו לפרט ולמשפחתו ליהנות מכך, בפעולות ההפרטה השונות שהגבירו את חופש הפרט על תקציבו. מן הצד השני, הסכנה שבעושר וחוסר הוודאות בקיומו ובחוזק החברה בעתיד, גם מעלים ביקורת על ההנהגה, שבשעה שהתרכזת בנתינה, הותירה מאחור הדגשת ערכים חברתיים.

הנהגה

"והעם רואים את הקולות." [יפתח, בישיבה לשינוי מבנה ארגוני, (1.9.1999). מתוך: שמות, כ', ט"ו]

מערכת היחסים **הקונפליקטואלית** בין הנהגת יהב לבין הציבור מאפיינת את תרבות הקהילה. בקיבוץ נוטים להבדיל בין ההנהגה הכלכלית להנהגה החברתית, אך מייחסים להן על פי רוב את אותן התכונות. התייחסות זו נובעת לא רק משום עבודת הצוות שלהם, אלא גם משום נורמות העבודה וקווי האופי הדומים של העומדים בראשם. עם ההנהגה מזוהים בראש ובראשונה המזכיר והמזכירות, "לא עוברת פה החלטה בלי שהמזכירות התכוונה אליה." (עינת, 8)

כפי שתואר, הנהגת הקיבוץ מאוישת בעיקרה בבני **הדור השני**, אשר נמצאים בה שנים רבות. לדבריהם, הוריהם, חיכו להעביר להם את ההנהגה עוד כאשר היו צעירים ביותר. הם אינם חשים כי הם נוהגים כך כלפי ילדיהם. "אני חושב שלדור שלי יותר פתחו את הדלת. חיכו לנו מאוד, נתנו לנו את ההרגשה שמחכים לנו מאוד מאוד." (איתן 1, 11) אחד ממאפייני המרכזיים של ההנהגה, המועבר במסורת הקהילה, הוא היותה **ריכוזית**. גם אנשי ההנהגה וגם הציבור מתארים תהליכי קבלת החלטות "מכורים מראש". למרות שהחלטות מתקבלות על פי רוב בכלים דמוקרטיים, לכאורה, כגון הצבעות, וועדות, שבפועל נעשה בהם שימוש לאקוני, אשר לחלק מזכיר יותר מדיניות דיקטטורית.

"אני מאמינה בזה, בדיקטטורה קטנטונת. אני חושבת שיש לנו את זה. בגלל זה אנחנו מוצלחים. אני חושבת שככה צריך

לעשות... ההנהגה שלנו יש לה אלמנטים דיקטטורים. הם כוחניים. הם מרגישים שהם יודעים מה הם רוצים. נורא ברור

להם מה הם רוצים ולכן הם רוצים ללכת, והם באים עם רעיונות מגובשים שקשה לסתור אותם." (נטע, 4)

עבודת הצוות המאפיינת את המנהיגות, מעצימה את כוחה אל מול הציבור שנותר חסר אונים אל מול ההחלטות שמתקבלות. כינויים כמו "מאפיייה", "קליקה", "טיטאניס" "יושבים באולימפוס" לעומת ה"חבר הקטן", "עמך" ו"פשוטי העם" מעידים על רגשות הציבור. מצטרפים לכך גם ביטויים מתלהמים כמו: "רק בכוח זה ילך" ו"ההגנה הטובה ביותר היא התקפה".

למעשה, החלטות משמעותיות נוצרות ומתקבלות ברשת **הנהגה בלתי פורמלית**. מסביר זאת גד, בן הדור השני, ששייך ליחמולה' מרכזית ומזוהה כאחד מחברי הנהגה זו:

"אני חושב שביהב זה חזק במיוחד, אני חושב שזה חזק במיוחד, שבפרוש יש אליטות, או נגיד יש קבוצות. אני לא כל כך

רוצה להשתמש במילה 'שולטות'. נגיד במילה קצת יותר מעודנת 'מכתיבות את כללי המשחק'... כאשר הקבוצה מקבלת

את ההסכמה המשותפת לנושא או לרעיון או להחלטה, אז היא מתחילה לעבור במסגרות הפורמליות. עכשיו, אם מישוה

ינסה להעביר תהליך כזה במסגרות פורמליות, ללא הסכמת הקבוצה, אז הוא ייכשל בטוח! אם הוא לא יבין את זה, הוא

ייכשל בטוח!" (גד, 10)

מכאן, הרשת הבלתי פורמלית, מהווה 'מטבחון' בו מוכרעות ההחלטות הקהילתיות. חברי קבוצה זו פועלים לצד ממלאי התפקידים, או מהווים חלק מהממסד, אך השפעתם רבה יותר מתחום סמכותם המוגדר.

מלבד מעגל ההנהגה הפורמלי והבלתי פורמלי, קיים גם מעגל הנהגה משני, אשר השפעתו פחותה מהאחרים, בו נכללים למשל חלק ממנהלי הענפים, נציגים מהדור השלישי, עובדי חוץ. רבים מייחסים **תכונות חיוביות** למנהיגי הקהילה כגון: מקצוענות, צניעות, דומיננטיות, יכולת יזמותית, מהווים דוגמא אישית, נכונות להשקעה, מסירות והזדהות עמוקה עם הקיבוץ ("יהב זה אני"). יחד עם זה, רבה הביקורת עליהם.

בראש ההנהגה עומד **מזכיר הקהילה**, דמות צבעונית, כריזמטית שהטביעה חותמה על הקהילה. איתן, מזכיר הקיבוץ, סיים בתקופת המחקר את תפקידו לאחר שכהן כ- 12 שנים מזכיר הקהילה (לא ברציפות). בשנים אלה הנהיג שינויים שהגבירו את אחריות הפרט על חייו. למרות שבתקופת המחקר התחלף, ניתן היה לשמוע כל העת שהוא לא נתפס כבר-החלפה. ה"נעליים של איתן" נתפסו כגדולות על כולם:

"הנעליים של איתן. איתן הוא מאוד מוכשר, בחור מאוד החלטי, מקבל יוזמות, מאוד טוטאלי. כל מי שינסה אחריו,

החברים ירגישו התפרקות מאוד גדולה." (יעל, 25)

סגנון מנהיגותו נתפס כריכוזי ביותר, ביחד עם יכולתו להתייחס לכל אדם ברגישות ובתבונה. הכוח שצבר, בעיקר בזכות הצלחותיו והצלחות שותפיו להנהגה, אפשרו לו שליטה רבה, עד כדי ניטרול מוסדות הקיבוץ ושליטה על ההחלטות המתקבלות באספה. הנורמה ש"ביהב הולכים על הדשא", דהיינו, העמימות בחוקים ותרבות "עגול הפינות", היוו בידיו כלי שרת במשך השנים להעביר החלטות בדרכים מניפולטיביות, הנוחות לו. ישי, מהנהגת הקהילה, מדמה זאת למעקפים:

"אין סדר, זאת אומרת, פעם אחת מביאים למזכירות כללית, פעם למזכירות כלכלית, פעם למועצה, פעם לאספה. כלומר,

יש לו כל מיני bypass (הערה: מעקפים), ולפעמים לא מביאים את זה לשום דיון. זאת אומרת, אין נוהל קבוע של דברים."

(ישי, 10)

הנהגת הקיבוץ מעבירה את המסר כי ביכולתה **לחובל תחליכים** ולא להיות מובלת על ידם. היכולת להבין תרחישים עתידיים וליצור את הכלים להתמודד עימם, היא אשר הובילה את הקהילה ליציבות כלכלית וחברתית. האומץ של המנהיגות לכוון את הקיבוץ לאפיקים הפוכים ממרבית הקיבוצים ולהצליח חיזקה את הביטחון בהם. גד מאפיין במנהיגות זו נביאים, להם התובנות ויכולת החזון, וכוהנים אשר תפקידם להבין את דברי הנביאים ולתרגמם לשפת מעשה.

לא ניתן להתייחס להנהגה ללא הצגת התמונה המלאה, אותה משלים הציבור. ציבור יהב מתואר על ידי חבריו כ"ציבור שנוח לו" ה"חי בנירוונה". זהו ציבור פסיבי ונהנתן, הנוהג לרטון ולהתאונן על הנהגה. חברי הקיבוץ מתוארים כציבור נגרר, לא חושב, שמאפשר את דינמיקת השינוי באמצעות הסכמה פסיבית. דימוי **העדר** חזר מספר פעמים, בטון ביקורתי ומודאג, וחרף אף יותר, הדימוי הטוטלי והממכר של 'קיבוץ מסומס': "המזכירות מזריקה לנו כמה שנים, מסממת את הקיבוץ" (ישי, 13). ישראל, שהיה בעבר מזכיר הקהילה, ונותר ממנהיגיה, מסביר כי מצב זה נוצר כיוון שהשינויים כרוכים בנתינה:

"העובדה שביהב נעשו שינויים בעקבותיהם העלה הציבור את רמת חיי... יש הבדל אם היו עושים הפרטת מזון והתקציב

הוא גדול – להתנגד לדבר הזה זה כמו לשחות בשמנת. אילו תקציב הפרטת המזון היה בחלב רזה – הסיפור היה אחר...

לדעתי, היינו שורטים אחד את השני, בתקיפות... גם זה הסיבה, שלפי הערכתי יכולים להיערך למצב של קבוצה מובילה

וחברה נגררת, וזה לא יוצר כזאת אופוזיציה גדולה. אני חושב, בינתיים, שמי שמוביל מרגיש איפה זה יוביל להתפוצצות.

הוא מנסה תרגילים. הוא מנסה אסטרטגיות." (ישראל, 1)

הציבור מביע בו זמנית **אמון וחוסר אמון** בהנהגה. האמון מבוסס בעיקר על ההצלחות להן מובילה ההנהגה, ומתבטא בהשארות המנהיגות, עם ניסיונה המצטבר, שנים רבות על כנה. חוסר האמון מתבטא בעיקר בתחושה של החבר שאין ההנהגה מעוניינת בדעתו הפרטית, אלא בקולו. הציבור, לרוב, אינו מאמין שביכולתו להשפיע על ההחלטות, וגם אינו בטוח במהימנות המידע המוצג בפניו:

"אפשר בעין בלתי מזוינת לראות בדיוק את העניין הזה שלא מביאים את כל התמונה. זאת אומרת, מביאים כי רוצים שזה

יעבור... בואי נגיד שמצניעים את הדברים שיכולים להוות בעיה." (אבי, 14)

יש גם החושבים כי ההנהגה חסרת כיוון, טוטליטרית, שחוקה, שיכורת כוח ועייפה מניסיונות לשיתוף הציבור. הנורמה החברתית של הימנעות מביקורת ישירה, מותירה את ההנהגה מרוחקת מרחשי לב הציבור. חוגי דיון, אספות, ועדות, בחירות וכיוצא באלה נתפסים כטקסים, ולא ככלי השפעה משמעותיים:

"כולם באים עם בטן, חוזרים עם אותה בטן, אף אחד לא מוציא, מה שבאמת רוצים להגיד – לא אומרים." (אבי, 2)

הציבור גם כולל בתוכו **קבוצות נגד**. קבוצות אלה קטנות כמותית ואינן משמעותיות בקיבוץ, אם כי כולם מודעים להם. לרוב, מתוארים המתנגדים כאנשי שוליים, שאינם מהווים איום ממשי על ההנהגה. למעשה, למרות שחלקים מהציבור מסכים עם טיעוניהם, הם זוכים לקיטוונות רותחין דווקא מציבור זה, שנוטה להגן על ההנהגה. טיעוניהם המרכזיים של קבוצות הנגד הם לגבי התהליכים הפסולים של קבלת ההחלטות ולגבי תכני השינויים המתרחקים מאידיאולוגיית הקיבוץ.

עייירה יהודית

"יהב זה כתריאלבקה⁷ עם היי-טק." (יפתח)

"עייירה יהודית" או "עייירה פולנית/ליטאית" הוא מושג נוסף בשפה המשותפת המאפיינת את חברי יהב. מושג זה אוצר בתוכו את נורמות הקהילה, המושתתת בעיקרה על אורחות חיי קהילה יהודית, עם שינויים והתאמות ברוח התקופה. אכן, מייסדי יהב, תושבי עיירות יהודיות הם, ואת מסורת אבותיהם שתבעו, למעשה כאמצעי הישרדות בראשית ימיו של הקיבוץ, אימצו בניהם. היותם אנשים פשוטים, עניים, ללא השכלה, הובילה אותם לחיי שיתוף, שסיפקו להם את כוח הקבוצה.

באומרים "עייירה יהודית" מתכוונים חברי יהב ראשית **לחום האנושי** המאפיין את מערכות היחסים שלהם זה עם זה. זוהי קהילה שחבריה חווים בה מסכת חיים שלמה, מלידה עד מוות, באמצעות היותם שותפים ומעורבים במעגלי החיים של שכניהם, בלידה ובאבל, בצרה ובשמחה. בניגוד לעייירה היהודית, קהילת יהב היא קהילה **הפתוחה** לסביבתה מבחינה כלכלית וחברתית. מיקומה, על ציר תנועה מרכזי, מפגיש אותה עם אנשים רבים הנכנסים בשעריה ומקל את האפשרות לצאת ממנה לשם פרנסה ופנאי. למרות פתיחות זו קיימת **תחושת קהילתיות** רבה בקרב רוב חברי הקיבוץ.

בעבר, השתייך יהב לתנועת **ה'קיבוץ המאוחד'** שהיתה ידועה באופייה השמרני, הריכוזי והנוקשה. חברי יהב טוענים כי "עד השינויים יהב היה קיבוץ מאוחד קלאסי... נוקשות מסוימת, עם מסגרות מאוד ברורות, תפיסת עולם מאוד ציונית

⁷ כתריאלבקה: שמה של עייירה יהודית עליה כתב שלום-עליכם את הסיפור: כתריאלים (שלום-עליכם, תרצ"ט). בסיפור מתוארים החיים בעייירה דרך סיטואציות מחיי היום יום. מעניין, כי פירוש השם כתריאלי הוא עני, והעוני הוא המכתב חלק ניכר מאורחות חיי קהילה המתוארת [הכתריאלי שוב אינו עני סתם, כמו שאר העניים בעולם, וגם גבר לא יצלח איננו. הכתריאלי הוא עני מיוחד במינו, עני שאין העניות מנולתו. אדרבה, העניות גדולה היא לו. בלשונו יקרא לזה שכמותו עני ועליו" (עמוד ט"ו)]. למרות השוני מההיבט של העושר בקיבוץ הנוכחי, אכן ניתן למצוא נקודות דמיון ברוח המקום כמו העזרה ההדדית, יחסי השכנות, היחס ל"רב הקהילה" ועוד.

קיבוצית." (יעל, 1). דימוי עצמי זה השתלב בדפוס העיירה היהודית, שגם נתפסה כריכוזית ושמרנית. מעניין, כי גם כיום, לאור השינויים שהתרחשו בקיבוץ, ביניהם ההתנערות מהקיבוץ המאוחד, עדיין נותרה מתאימה ההשוואה לעיירה.

בעיירה היהודית מספר תפקידים. המשמעותי בהם הוא תפקיד **הרבי**⁸ ובו טמון כוח רב. הרבי אינו עושה תפקידו בשיתוף, אלא בוטחים בו, כיוון שלתבונתו ולניסיון חייו, יש בהם כדי לספק את הפתרונות. הוא מעביר את תבונת הקהילה לחברי הקהילה אשר רואים בו כתובת. להיות רבי ביהב, משמע, "לראות 450 חברים, כל אחד כ 100%, כל אחד כעולם ומלואו". (יפתח, 5). ביהב, מציינים החברים יש מספר רבנים המקבלים אמון מהציבור, והעובדים ביניהם בשיתוף פעולה:

"רבי לכל אחד הוא משהו אחר. יכולים להיות מספר רבנים. אחת הגדולות של י"ב, שהשכבה המנהלת אותה ידעה לעבוד

ביחד לאורך הרבה מאוד שנים." (יפתח, 6)

האמון לו הם זוכים מאפשר להם את תפקידם, בין אם בתפקיד ציבורי, ובין אם באופן לא פורמלי, לאורך שנים רבות. למרות שלא כל העת צריכים אותם, חשיבותם היא באפשרות לספק יעוץ, פתרון או אף להיתלות בהם. הרבי מסמל את הלכידות ותפקידו לשמור על שלמות הקהילה, שכן הוא מהווה מרכז חברתי. לכך נקשרת תחושת הייחוד החזקה בקיבוץ, המיוצגת על ידי 'רבי' שמשמר את השיתוף והשותפות. בנוסף, עליו גם לשמור על הימנעות מעימותים. אחד מחברי הקיבוץ מסביר: "מכבסים את הכביסה בבית ותולים אותה מתייבשת, לא אומרים לבן אדם את האמת הפרצוף, זו תרבות של שנים, של שנים, של שנים." (בועז, 6). הוא מתאר כיצד חונך לכך על ידי אחד מרבני הקהילה, שקרא לו לשיחה בעקבות עימות חריף עם חבר אחר, והסביר לו:

"אצלנו לא זורקים אדם באמצע המרוץ, אצלנו לא זורקים אדם באמצע המרוץ'. זה נשאר... זה העניין. לא פוגעים בן

אדם. אנחנו צריכים לחיות ביחד. לכל אחד יש את החיים שלו, לכל אחד יש את הבעיות שלו." (בועז, 6)

בניגוד לרבי המקובל והאהוד, קיים תפקיד **'משוגע שוטה הכפר'**. בכינוי זה השתמשו חברים כאשר רצו לתאר את היחס אליהם כאשר נקלעו לעימות, אמרו אמת כואבת או חרגו מהנורמות. ביהב, מעידים האחרים, מכירים ב"שוטי הכפר" ומאפשרים להם להתבטא, על מנת לשמור על שלמות הקהילה.

חמשת המאפיינים שהוצגו מציינים תמונה של קהילה יציבה חברתית וכלכלית. יחד עם זה, מתבטאים בה יחסים בין אישים מורכבים, דינאמים וקונפליקטואלים, אשר משתקפים בתוך כל אחד מהמאפיינים. למרות דומיננטיות תהליכי השינוי, קיימים ביהב מרכיבים שורשיים, קבועים וידועים. אלה, משרים השפעתם על תחומי חיים פנים קהילתיים רבים, ועל הקשר עם הסביבות השונות מחוצה לה. בולטות ביהב תכונות של משפחתיות ושבתיות, היוצרות אורחות חיים כמעט-טוטליים ושפה וקודים ייחודיים, הנהירים לבני המקום בלבד. אלה מתבטאים בנאמנות חברית זה לזה במסירות למקום ובתחושת שותפות, העוברת מדור לדור. ביחד עם החום, האמון והתמיכה, יש גם חברים החשים ניכור, זרות וחוסר הזדהות עם ה"יהביות".

⁸ רבי: אין הכוונה לרב גדול בתורה (על בסיס הלכה), אלא לרבי כבעל תפקיד חברתי משמעותי. בדומה למשמעות החסידית: הרבי כמתווך בין בני האדם ובין האדם לאלוהיו.

נראה, כי קיימים בקהילה מעין מנגנוני הישרדות מערכתיים המועברים כחלק מתרבות המקום, כמו היכולת לסלוח, להעלים עין ולהשאיר בעמימות מסוימת חוקי התנהגות. חברי הקיבוץ מודעים ליתרונות הנובעים מכך, אך גם מבקרים רבות את עצמם על שחוזרים ונקלעים לדילמות בין החברים ובין החברים לממסד, עליהן קשה לגשר.

דומיננטיות ההנהגה החברתית והכלכלית מהווה מקור לנחת כמו גם לאי-נחת. הנחת נובעת מההצלחה ומהרווחה אליה הובילו, בכוחות מקומיים בלבד. הביטחון הכלכלי בו נתונים החברים נוח, מרגיע ומהנה, אך בו זמנית רבים רואים בו כזרז לחברה הדוניסטית, פסיבית, מקובעת, ללא מוסר עבודה. אי-הנחת נובעת גם מעצמת הפער בין כלל החברים להנהגת הקיבוץ ומביקורתם על ההיקבעות של חברים דומיננטים בעמדות הנהגה.

התרבות הקהילתית שתוארה בפרק זה, נותנת אותתיה על רצף הזמן, על מעגלי היחסים הבין אישיים ועל מהות התפישות והערכים של חברי הקיבוץ. מכאן, שגם תהליכי קבלת ההחלטות, מושפעים מכך, הן בתכנים הנידונים והן באופי התהליכים שמתפתחים.

הפרק הבא מציג את המבנה הארגוני של יהב ואת תרבותה הארגונית. ביחד עם פרק זה, מהווים שני הפרקים רקע לתאור תהליכי קבלת ההחלטות בשותפות קהילתית, כפי שיוצגו בהמשך.

4.ב. מבנה ארגוני של קיבוץ יהב

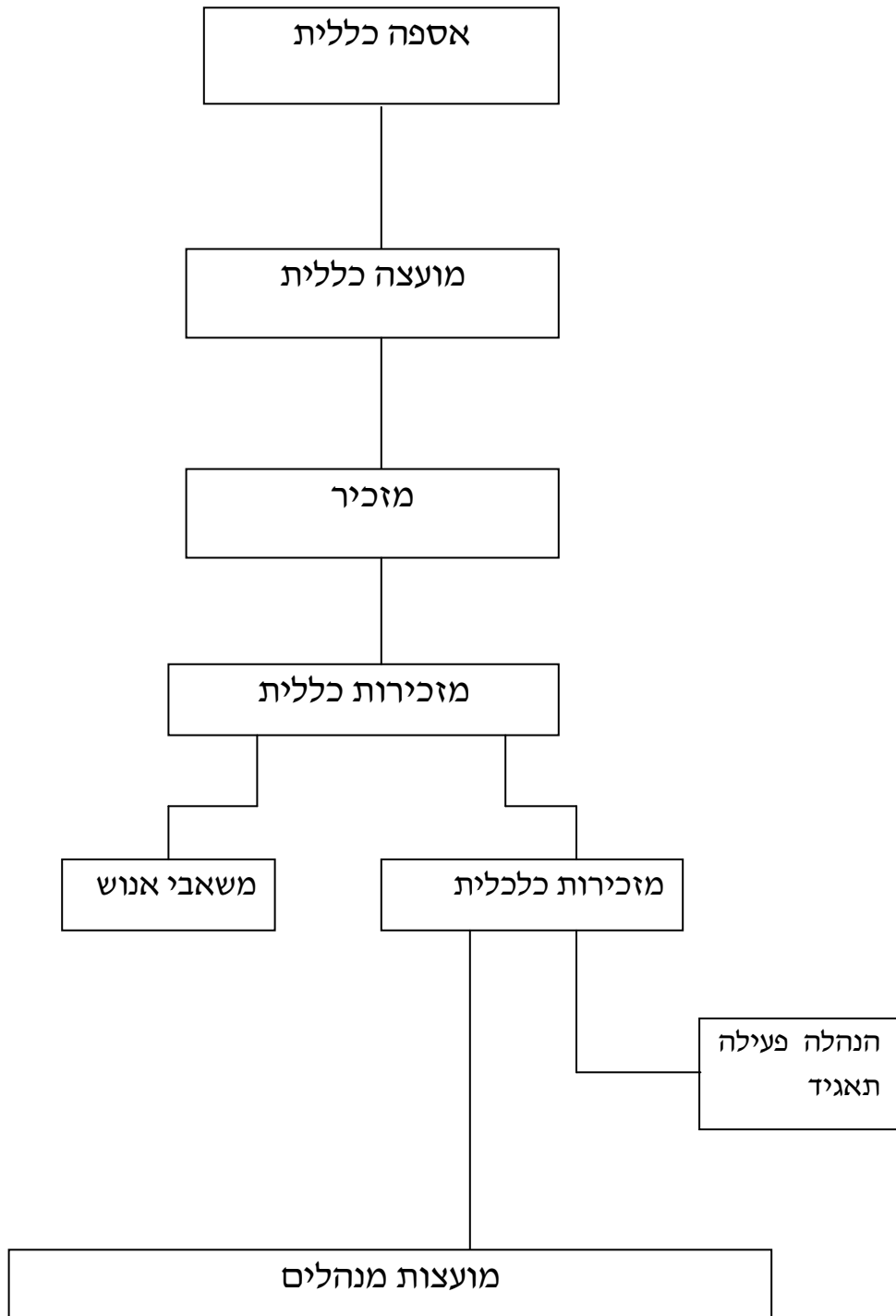
4.2.1. הקדמה

המבנה הארגוני של קהילת יהב מבטא מערכת דמוקרטית אוטונומית בה הניהול הכלכלי והחברתי משותף. האחריות הכוללת לנעשה בקהילה הינה של הציבור. לפיכך, הוא כולל רשויות ייצוגיות (כמו: מזכירות וועדות) ורשויות בהן ההשתתפות היא ישירה, כלומר פתוחה לציבור (כמו אספה ומועצה). מערכת זו מנוהלת על ידי בעלי תפקידים שנבחרו לתפקידם בבחירות דמוקרטיות. בראשם מזכיר הקיבוץ המנהל את חיי הקהילה. כל בעלי התפקידים המרכזיים ביהב הינם חברי הקהילה. המבנה הארגוני המורכב של הקיבוץ והתרבות הארגונית המתבטאת בו, משקפים את אורחות קהילת יהב בהקשר של שורשיה, מצבה העכשווי ויעדיה. בפרק זה אציג את תרשים המבנה הארגוני הפורמלי ואתאר כיצד נתפסה פעילותו על ידי חברי הקיבוץ בתקופת המחקר¹. אפרט את הגורמים המשמעותיים במבנה הארגוני תוך התייחסות למתח בין הניהול הפורמלי לניהול הבלתי פורמלי. יוצגו הרשויות: מזכירות, אספה, מועצה, משאבי אנוש (להלן מש"א) וועדות. אתיחס לתפקיד המזכיר האמון על ניהול המבנה ולסוגיית הניהול המשותף של התחומים הכלכליים והחברתיים. התרבות הארגונית, קרי הדפוסים הפורמליים והבלתי פורמליים של הגישות, האמונות וההנחות המשותפות של חברי הארגון המעצבים את אופני פעולתם, משתקפת בכל תוכנו של הפרק. זו מתבטאת ביחסי הגומלין המתוארים, בהתנהגויות, ציפיות, תפישות, טקסים, דמויות משמעותיות ועוד. בנוסף, הפרקים העוסקים בהחלפת בעלי התפקידים והיחסים בין האליטה² והציבור³ מבטאים את ההיבטים המרכזיים שעלו בהקשר לתרבות הארגונית של יהב. באופן זה יוצג בפרק תיאור משולב של המבנה הארגוני והתרבות המייחדת אותו.

¹ תרשים מבנה ארגוני חדש ופרוט השינויים ראה בסיפור שינוי המבנה הארגוני. הפרק כולל מעט התייחסויות לשינוי זה כיוון שהשינוי התקבל בסיום תקופת איסוף הנתונים.

² אליטה: בהתאם לשימוש במונח זה בסקירת הספרות, המונח אליטה במחקר זה כולל אנשים המזוהים בשכבות העליונות במבנה החברתי של יהב: שכבת המנהלים בה נמנים נבחרים ומונהלים בלתי פורמליים ושכבת ההנהגה הכוללת מנהיגים פורמליים ומנהיגים בלתי פורמליים. קיימות חפיפות רבות בין גורמים אלה וההבחנה בינם לבין שאר הציבור אינה תמיד טהורה. המבנה הקיבוצי השואף לשיוויון מטשטש אבחנה זו. בנוסף יחידים וקבוצות בציבור תופסים דמויות מסוימות כמנות באליטה, בעוד אחרים אינם סוברים כך.

³ ציבור: חברי הקיבוץ שאינם נמנים באליטה. כאמור, פעמים הגבול בין הציבור לאליטה אינו חד משמעי.



4.2.3. ניהול כלכלי וחברתי משותף

בקבוץ יהב קיים ניהול משותף לתחומים המשקיים-כלכליים ולתחומים הקהילתיים-חברתיים. צורת ניהול זו מאפיינת את הקיבוץ המסורתי, ומשקפת תפיסת עולם דמוקרטית שהקהילה היא השולטת בכל ההחלטות בקיבוץ. האמצעי המרכזי לכך הוא מוסד האספה הכללית, הפתוח לכלל החברים, אליו מובאות לדיון ואישור כל ההחלטות המשמעותיות.

תהליכי השינוי בקיבוץ ובסביבתו השפיעו על תהליכי התמקצעות ניהוליות והעמקת המומחיות. תהליכים אלה הגבירו את האוטונומיה הניהולית של מנהלי הענפים, במיוחד בתחומים המשקיים ופחות בתחומים החברתיים. במקביל, הופחתה מעורבות הקהילה בהחלטות. כלומר, זרימת המידע על התנהלות היחידות הכלכליות פחתה וכך גם מידת השיתוף בהחלטות. על פי רוב, הקהילה נותרה מעורבת באמצעות דיווחים תקופתיים בעלון, ושותפה בהחלטות לגבי תוכנית ההשקעות השנתית (תוכנית משק). בדרך כלל שותף הציבור בהחלטות משמעותיות כמו השקעה נוספת, יזמות, או מהלכי פתיחת יחידה חדשה, סגירה או שותפות עם גורם נוסף. למעשה, גם במקרים אלה, לרוב נעשתה ההחלטה במזכירות הכלכלית וכנהוג ביהב, האספה נהגה לאשר את החלטותם.

תהליכי השינוי בקיבוץ ותהליך השינוי הארגוני העלו את דילמת הפרדת המשק מהקהילה. בפני חברי הקיבוץ עמדה ההכרעה: האם רצוי לקיבוץ יהב להפריד כליל את הניהול המשקי מהניהול הקהילתי, או להישאר במבנה הניהולי הקיים, המאפשר לקהילה לשלוט בהחלטות הכלכליות.

בחומר רקע שפרסם הצוות המצומצם לשינוי המבנה הארגוני, מוצגת דילמה זו ומנומקת המלצתם לדרך ביניים. לפי הסברם, משמעות אחדות המשק והחברה היא שלכל חבר יש אפשרות להיות מעורב בכל ההחלטות. משמעות ההפרדה המוחלטת היא שלמנהלים ניתנת סמכות לבצע תוכניות עסקיות, כולל היקף השקעות, שיתוף משקיעים חיצוניים והנפקת מניות. המנהלים מחויבים להעביר שכר עבודה, דמי ניהול ורווחים לקהילה. כל עסק צומח בהתאם ליכולת גיוס ההון ומשאבי היצור האחרים והמנהלים נמדדים לפי תוצאות והישגים. כאן, אין לקהילה יכולת התערבות בניהול העסקי, אלא רק למועצת המנהלים.

המלצת הצוות שהתקבלה (22.1.2000) משקפת **דרך ביניים** בין חלופות אלה. המלצתם היא לאפשר **ניהול עסקי אוטונומי נרחב, במסגרת תוכנית כוללת מוסכמת**. כך, רשאים המנהלים לקבל בעצמם את החלטות הניהול השוטף. יחד עם זאת, הקצאת המשאבים נעשית במסגרת תוכנית השקעות כללית (תוכנית משק שנתית), ובפיקוח הנהלה כלכלית המפקחת על כלל הפעילות הכלכלית בקיבוץ. באופן זה. נותרות למנהלים סמכויות החלטה וביצוע נרחבים, אך נשמרת הראייה המקיפה של כלל הניהול המשקי על ידי נציגי הקהילה. הצעה זו תואמת את המבנה הניהולי שנוצר בשנים האחרונות ביהב. בהצעה שאושרה למבנה הארגוני החדש, מנומקת דרך ביניים זו בזכות של חברי יהב להשפיע על ההחלטות הנעשות ברכושם:

"'בעלי המניות' שהם חברי יהב ושותפים באגודה השיתופית 'קיבוץ יהב' אינם אנונימיים. יש להם זהות, יש להם העדפות

וסדרי עדיפויות. העברת סמכות מלאה למנהלי העסקים / תאגידים משמעותה הפקעת הסמכות מבעלי הבית...". (יהב – מבנה

ארגוני, 1999, מהדורה 4, עמ' 9)

ההחלטה על דרך ביניים זו היא אשר השפיעה על המבנה הארגוני החדש. ההחלטה מבטאת דפוס של ניהול עסקי של המפעלים ושל ענפי השרות והצריכה בתוך הקהילה, תוך שמירה על 'היחידות' והמעורבות הקהילתית.

דרך ביניים זו, מבטאת את רוח הקהילה, המאופיינת מחד בתהליכי התמקצעות והתמחות ומאידך, ברצון לשמור על תרבות היחיד והשותפות. כך, מתאפשר לחברי הקהילה לדעת על הנעשה במגזר המשקי ולנסות להשפיע, אך נותרת למנהלים סמכות ניהול רחבה שאינה תלויה בקהילה. בידי האליטה נותרת הסמכות לשליטה מערכתית בכל משאבי הקהילה.

מצב שכזה תואם את תרבות קהילת יהב, המאופיינת בהנהגה דומיננטית הנושאת ברוב ההחלטות. אמון הציבור באליטה מאפשר לה לקבל החלטות מקצועיות, אך למעשה, ההחלטות המתקבלות אינן מקצועיות גרידא, אלא מושפעות ממניעים של היחברות:

"האיש: קשריו, אהבותיו, שנאותיו, עם מי הוא היה בכתה – הם הקובעים את הסמכויות והאחריות. כי אתה יכול לשמוע בדיונים רציניים בסוף: "זה לא חברי מה שאתה עושה"... בהתחלה ובסוף החלק הלא רציונלי לוקח את ההחלטה." (בועז, צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני)

בועז טוען כי תרבות זו של קבלת החלטות טבועה עמוק בקהילה, ומשום כך הפרדה טוטלית של הניהול המשקי מהקהילתי ממילא אינה אפשרית. הוא ממשיל זאת להפרדה מוחית:

"אני לא מאמין ברעיון של הפרדת משק מקהילה. אנשים נדרשים לשם כך לניתוח מוח. כתפיסת עולם אני לא חושב שחברי יהב מסוגלים לעבור הפרדה מוחית של משק מקהילה." (בועז, צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני)

האליטה ביהב מאופיינת בעבודת צוות משותפת, יחד עם זה שהאליטה הכלכלית היא הדומיננטית והמשפיעה על סדר היום החברתי. בדרך כלל, עבודתם משלבת ראייה כוללת של הקהילה, בה אנשי הכלכלה מתחשבים בהיבטים החברתיים, ואנשי החברה - בהיבטים הכלכליים. מתאר בגאווה איתן, שביטא בסגנון הנהגתו שילוב זה:

"הם (אנשי הכלכלה בקיבוץ) גם לא מוותרים על הדברים של הקהילה, למשל, להיות מעורבים בה. או אנשי הקהילה, לא מוותרים על תחומים של המשק כדי להיות מעורבים ואני חושב שזה היה טוב. לא הפרדנו באמת את המשק מהקהילה, לא הפרדנו למרות שלכאורה המשק צמח כאן מאוד... למרות זה לא הופרד, זה נשלט על ידי הקהילה." (איתן, 6)

נראה, כי עבודת הצוות וגישתם המערכתית לניהול הקהילה היתה משמעותית להצלחתם, אך באשר לשליטת הקהילה בהחלטות יש עוררין. אומנם, נכון הוא כי החלטות מסוימות הובאו לאישור האספה, אך הביקורות שהושמעו על כך פעמים רבות מהציבור טענו כי אלה היו בעיקר טקטיקות. לדעתם, היו החלטות שהתקבלו קודם לאישורן הפורמלי באספה וחלקן אף בוצעו, או שהחומר שהוצג לקהילה לא היה מספק: חד צדדי, לא שלם, לא חולק מראש ועוד. חברים רבים הרגישו שאין ביכולתם להשפיע על החלטות. מבטא תחושה זו אחד החברים שהגיב לאופן הצגת הנתונים בדיון כלכלי באספה:

"הראו לי חברים, עוד מוסד (הערה: אספה) המכבד עצמו, שבו מובאים נושאים כלכליים לדיון: (א) מבלי שחולק חומר רקע מקדים. (ב) בלי שימוש באמצעי עזר כל שהוא. באשר לי, המסקנה היא אחת: תכלית הבאת הנושאים לדיון – לצאת ידי חובה. הציבור מטומטם ואין צורך להשקיע בו." (שיחתנו, 8.10.1999, עמ' 15)

שליטת הציבור על ההחלטות הכלכליות הינה בעיה שהטרידה גם את אנשי הכלכלה המרכזיים במשק. דוגמא הממחישה בעיה זו נראתה באספה בה הובאה הצעה לאישור שותפות בין המפעל לחברה אחרת. מנהל המפעל הציג מוצר חדשני אותו מיועדות שתי החברות לפתח יחדיו. המוצר הוצג לנוכחים בחשאי והועבר ביניהם, תוך הבהרה כי נותנים בהם אמון שלא יחשפו המידע עד אשר המוצר יצא לשוק. למעשה, בשעה שהובאה הצעה זו,

כבר נעשתה ההחלטה על השותפות. היא הובאה לאישור האספה כיוון שזו חריגה מתוכנית ההשקעות השנתית ועקב הכניסה לשותפות עם חברה אחרת. כך מתאר מנהל המפעל את תחושותיו בפני האספה:

"אני במצב לא נעים פה, כי אנחנו הכנו את הפרויקט, ואנו בעצם באים אליכם עם הצעה סגורה... אני מחויב להליך דמוקרטי,

אבל אני נותן מידע חסוי ולא מרגיש נוח עם זה."

במהלך הדיון בנושא הבהירו מנהל המפעל והמזכיר כי יש לשוחח על ההיבט העקרוני אסטרטגי, ולא על ההיבט המקצועי, כיוון שפיתוח המוצר הוא המומחיות של אנשי המפעל. מלבד שדוגמה זו ממחישה את המתח הקיים כל העת בין הניהול העסקי למידת המעורבות של הקהילה, היא גם משקפת את גישת ההנהגה כי אין הציבור צריך להיכנס לעומקם של הדיונים המקצועיים. פעמים רבות הניאו את המשתתפים המזכירים שניהלו את האספה מהתעמקות בשאלות תוכן, או חסמו העלאת דיונים כאלה.

דילמת הפרדת ניהול המשק והקהילה משקפת באופן ברור דילמה בניהול הדמוקרטי: משקל המומחיות והמקצוענות אל מול משקל השותפות. במומחיות פועלים מעט מקצוענים, בעוד בשותפות שותף כל הציבור שאינו בקיא בנושאי ההחלטה. הדוגמה לעיל מבהירה היטב דילמה זו. הטיעונים בעד הפרדת ניהול המשק מהקהילה מפחיתים מהשותפות ומעלים את קרנה של המומחיות, שכן מותירים את הניהול בידי מומחים. מאידך, הותרת ניהול משותף מבטא את תפיסת השותפות לפיה זכותם של חברי הקהילה להשפיע על כל ההחלטות הנעשות בחייהם. דרך הביניים אותה משקף המבנה הארגוני שהוצע מאפשרת מקום נרחב לתכונת המומחיות, אך מותירה חללים לא מכוסים של החלטות המשמעותיים לחברים וכך מיישמת שותפות מסוימת.

4.2.4. תפקיד המזכיר

תפקיד המזכיר, כמנהל הקהילה, הינו המשמעותי ביותר בתפקידי המבנה הארגוני. תפיסתו את תפקידו, דרכי עבודתו ויחסיו עם הציבור משפיעים על המבנה הארגוני ויישומו הלכה למעשה.

תפקידו של המזכיר לנהל את כלל התחומים בקהילה, מתוך ראייה מערכתית כוללת, המשלבת את ההיבטים החברתיים והכלכליים. לשם כך הוא מופקד על ניהול המזכירות הכללית, שאחראית על ניהולן השוטף של כל המערכות בקיבוץ ועל התיאום ביניהן. המזכיר ביהב הוא גם מנהל האספה המהווה את המקום הישיר המרכזי לקבלת ההחלטות של כל חברי הקהילה. המזכיר הוא נבחר ציבור, הנבחר בבחירות אישיות. תפיסתו של המזכיר את תפקידו, מאפייני אישיותו וציפיות הציבור הם שיוצרים את התפקיד.

במהלך תקופת המחקר (שמונה חדשים לאחר תחילתו) נבחר מזכיר חדש. איתן, שכיהן לא ברציפות כמזכיר הקהילה במשך 12 שנים הוחלף ביפתח, חבר הקיבוץ, שעזב לשם כך מישרה רמה בעבודה מחוץ לקיבוץ.

אי-החלפתו של איתן במשך תקופה כה ארוכה עוררה השגות רבות. גם דמותו הכריזמטית ודרכי הנהגתו את הקהילה היו שנויים במחלוקת, מהערצה עד ביקורת חריפה. ניסיון החלפתו, שלא הצליח, כשנה לפני החלפתו ביפתח, היה אירוע משמעותי בתפיסת הקהילה את עצמה, כפי שיתואר בהמשך. כישלון זה גם גרם לכך שהחלפתו ביפתח תוכננה בקפידה, תוך שכנוע גורמים משמעותיים בקהילה שיתמכו במזכיר הנכנס.

דמותם של איתן ויפתח שונות מאוד, וכך גם סגנון ניהולם והנהגתם את הקהילה. משום כך, לא ניתן לתאר כמקשה אחת את תפקיד המזכיר בקהילת יהב. לפיכך, ראשית, אתאר את תפיסת-תפקיד המזכיר, כפי שעולה מציפיותיהם של חברי הקהילה. אין ספק כי דמותו של איתן היוותה מקור-התייחסות והשוואה לתפקיד המזכיר

בקרב חברי הקהילה. לאחר מכן, אציג את הדפוסים של כל אחד מהמזכירים: דפוס-איתן בהרחבה ודפוס-יפתח בקצרה. אדגיש במיוחד את דפוס-איתן כיוון שנוכחותו היתה רבה ביותר בעת המחקר, ויש בה כדי להבין את תהליכי קבלת ההחלטות שינותחו בהמשך.

תפיסת-תפקיד המזכיר: בתקופת המחקר היה השיח על דמות המזכיר הרצוי על סדר היום. הסיבות לכך היו דומיננטיות תפקיד המזכיר בקיבוץ יהב, היחס הקונפליקטואלי לאיתן והחלפת המזכירים, לרבות ניסיון ההחלפה שנכשל. אין ספק כי דמותו של איתן מהווה קנה מידה לתפיסת התפקיד. סגנונו הדומיננטי מהווה על פי רוב נקודת מוצא אליה מתייחסים, פעמים רבות תוך הדגשת הפער בין המצוי לרצוי.

בהגדרת תפקיד שנעשתה במש"א ככלי להתמקצעות ובקרה על התפקיד (סביבה ארגונית למזכיר – מנכ"ל הקהילה, 21.7.1996), הוצהר **יעוד התפקיד** על ידי איתן: "קיבוץ מצליח וחברה בריאה, רווח רווחה". משפט זה הפך למוטו אותו שינן פעמים רבות. הסיסמאות: 'קיבוץ מצליח', חברה בריאה', 'רווח ורווחה' נשמעו גם בקרב בעלי תפקידים שהטמיעו יעוד זה.

בתהליך זה של הגדרת התפקיד השתתפו שלושה חברי מש"א (בועז, עינת ויעל), צבי שהיה מרכז המשק ואיתן. הם הגדירו את תפקידו כמנהל-כללי של הקהילה (הרחבה של תפקיד המזכיר), אך למעשה, הגדרה זו, ופרוט כוונותיה כפי שיוצג כאן, לא הועמדו מעולם לאישור ציבורי של הקהילה (אלא רק של המזכירות), ונותרו כתובות "על הנייר" עד סיום תפקידו. בועז מפרש זאת, כפחד של הקהילה משנוי השם המסורתי 'מזכיר', על המשמעויות הכרוכות בכך, לשם 'מנכ"ל', המסמל תפישה ארגונית חדשה. באופן זה, יתכן ונוצר פער וטשטוש של הבנת התפקיד בין איתן וצוות המזכירות שעבד עימו לבין שאר הציבור, שלא נחשף לכך. לדעתו, בפועל, ממילא תיפקד איתן כמנכ"ל, גם ללא אישור פורמלי לכך.

מבחינת **התפוקות** הרצויות מתפקיד המזכיר הוגדר על ידי המשתתפים בתהליך שיש לפעול למען: חברה בריאה; לחברים תחושת הוגנות וצדק; תדמית של קיבוץ מוביל; קיבוץ מותאם לסביבה משתנה תוך שמירת יתרונו; קיבוץ אטרקטיבי לבניו ולחבריו; קיבוץ מצליח כלכלית לאורך זמן; בטחון קיומי לפרט בחברה לכל מעגל החיים; תרבות "יחד" מטופחת; חברים שבעי רצון; בעלי תפקידים מצליחים בתפקידם; רמה מקצועית אישית גבוהה. לכל אחת מהתפוקות הנ"ל פורטו ודורגו מגוון משימות ופעילויות הנדרשות להגשמתה.

לאור התפוקות זוהו **דרישות התפקיד**. הן שוקללו לאור מדדים פנימיים ודורגו⁴ כמשאבים הנחוצים לביצוע התפקיד. הדרישות שזוהו לפי סדר הצגתן הן: סובלנות ופתיחות לאחרים; עבודה על פי נהלים; יכולת ניהול משא ומתן; ידע בהתנהגות ארגונית; יוזמה; בעל תודעת שירות; התמצאות בעולם העסקים; יכולת קבלת החלטות; מיומנות בניהול קונפליקטים; דיסקרטיות ואתיקה מקצועית; ידע בכלכלה; ראייה מערכתית אסטרטגית; בעל יכולת שכנוע; יכולת מילולית וכושר ביטוי; יכולת עבודה בשיתוף פעולה; יכולת נתינת משוּב; סדר וארגון בעבודה; מיומנות בניהול/ הפעלת צוות; יכולת פיקוח ובקרה; יכולת למידה והתפתחות; מיומנות בניהול משאבי אנוש; כושר ארגון ותיאום.

עם כניסתו של יפתח לתפקיד המזכיר, הוא התבקש על ידי צוות מש"א לחזור לניתוח העיסוק ולהגדרת תפקיד המזכיר, אך הוא סירב ונעזר בכלי חיצוני אחר. ביום עיון שארגן למזכירות כללית, הוא שכר יועץ ארגוני אשר

⁴ סדר חשיבות: הקריטיות של התפוקה הספציפית לסך הגשמת היעוד שהוגדר לתפקיד.

הנחה סדנה בשם: "ייהב לאן?" ממנה הופקו מטרות לעבודת המזכירות הכללית. מבחינת עובדי מש"א שעבדו עם הכלי של 'ניתוח עיסוקי' פורש סירובו בהרחבה, כאמירה חדה שיש לעבור ל"שיטה אחרת", "הוא התנער מכלי מרכזי שבו הוטמעו מושגים ושפה. כשהוא נכנס – הכל נגמר". צעד ראשוני זה של יפתח סימל כבר בהתחלה את הדפוס השונה שהוא ייצג.

חברי הקיבוץ בהתייחסם לתפקיד המזכיר מדגישים בעיקר את תפקידו החברתיים ופחות את הניהוליים-ארגוניים. המזכיר נתפס ראשית כמשרת-הציבור, אך גם כשומר-הציבור מבחינה ערכית, כלכלית וחברתית. מצופה ממנו כי יהיה סבלני, יראה את החבר במרכז, ובעיקר ש"ישמור על הבית". מסביר זאת ישראל, במטאפורה "לרקום ולא לפרום", במובן שעל המזכיר ליצור תהליכים משותפים על מנת לשמור על ה'יחד', תוך חיבור בין הקבוצות השונות בקהילה. משתמע מדבריו כי המזכיר הוא הממונה על השותפות:

"אני רוצה מזכיר שתהיה לו התבונה להוביל אותנו לשיקול קולקטיבי של מה כן ומה לא. בכל אחד מאתנו יש החולשה לעשות

מה שעושים כולם... הכי חשוב זה לשמור על ה'יחד'. זה המזכיר רוקם או פורם, אז אני מציע לרקום ולא לפרום." (אספה

כללית, 20.3.1999)

המזכיר מופקד על שימור תרבות הקהילה המסורתית והמוכרת, יחד עם קריאת המציאות ויצירת פתרונות המתאימים למציאות זו. מכאן, שעצם הציפיות מהתפקיד יוצרות קונפליקטים. מצופה ממנו שימור העבר, תוך הובלת שינויים שעשויים לפגוע בכך. למשל: שימור החברות ותחושת הבית, ביחד עם ביצוע הפרטות המחזקות ומבדילות את הפרט או את היחידה המשפחתית.

מורכבות תפקיד המזכיר גוברת ככל שהקהילה נעשית הטרוגנית יותר וככל שהמציאות מכתובה שינויים מרחיקי לכת. ביהב, כיוון שכמעט ואין בה עזיבות, האוכלוסייה הטרוגנית מבחינות כמו: בין דוריות, ערכיות, מקצועיות. בנוסף, המעורות של חברי הקהילה בחברה החיצונית, נגישותם הגיאוגרפית ויכולתם הכלכלית, חושפים אותם לגירויי הסביבה ומקדמים ביצוע שינויים. כל אלה מעמידים מחדש למבחן מושגים מאתוס הקהילה: 'בית', 'חברות', 'יחד', ומה זה בכלל להיות "ייהבי". המזכיר, כמי שממונה על "שימור הבית", צריך להתוות תפיסת עולם ואסטרטגיות פעולה המדגישות את המאחד בין החברים.

את כובד התפקיד ומורכבותו מסביר יפתח, המזכיר הנכנס, כ"טוטליות של החיים" במובן של נשיאת אחריות בלעדית:

"בתפקיד המזכיר בקיבוץ כמו ייהב, צריך להבין שזה ה'טוטליות של החיים'. אין הנחות. האחריות נגמרת פה. צריך לשים פה

שלט: 'האחריות נגמרת כאן'... פה נגמרה האחריות והכל באחריותך." (יפתח, 19)

יפתח משווה את האחריות בתפקיד זה לסיטואציות דרמטיות אחרות שחווה בחייו כמו פיקוד על חילוץ חיילי בעת מלחמה, בין חיים למוות. נראה כי את הדוגמאות הגורליות שמציג, ניתן להשליך על אחריותו בהובלת הקיבוץ לחיים או למוות. מרככת את דרמטיות התיאור הנורמה אותה מציין, שנהוג כי מזכיר ייהב זוכה בגיבוי הציבור: "יש פה תרבות שמקבלים בסופו של דבר הכרעת מזכיר, זה תרבות של הצבא." (יפתח, 2)

דפוס-איתן: הבנת דמותו של איתן משמעותית ביותר להבנת התנהלות קיבוץ ייהב בעשור האחרון, ולענייננו, להבנת תהליכי השינוי אותם הוביל. איתן הינו אדם דומיננטי וכריזמטי, שזכה, במיוחד בסוף כהונתו, ליחס אמביוולנטי מהציבור. העובדה ששירת בתפקידו זמן כה ארוך אומנם אופיינית ליהב, אך גם מעידה על הצלחתו

בתפקידו ועל האמון שהביע בו הציבור רוב הזמן. סופרלטיבים רבים נאמרו על איתן, תוך התייחסות לאישיותו ולאופן ביצועו את תפקידו. צירופם יחדיו מעיד על דמות בעלת נוכחות והשפעה המאופיינת במספר ניגודים. מדגימים זאת חלק משמות התואר להם זכה בעת כהונתו: מוכשר, הומניסט, חברי, חכם, החלטי, משימתי, מציאותי, פוליטי, מהפכן, טוטלי, ריכוזי, כוחני.

כאמור, איתן זכה **לחס אמביוולנטי** מצד הציבור, אשר בעת המחקר, תקופת החלפתו, גבר בו הצד הביקורתי. על פי רוב, היחס הדו-ערכי הובע בו-זמנית מצד אותם אנשים. כמעט ולא היו שהתנגדו באופן חד משמעי לאיתן, כמו גם שלא היו שקיבלו ללא עוררין את סגנונו. השיחה על דמותו היתה מוכרת ושכיחה בקיבוץ, ונעשתה הן באופן פומבי, שבפניו או שלא בפניו, והן בחדרי חדרים.

מחד גיסא, היו שדיברו על איתן בהערצה גלויה, תוך הערכה רבה לפועלו. מבחינתם נוצרה זהות בין דמותו לתפקיד המזכיר ולקהילה במובן של "יהב זה אני", משמע, איתן זה הקיבוץ. צוין כי הוא מאפיין את בני המקום, כלומר שהוא "יהבי". ביטוי שמשמעותו שהוא חבר טוב, נותן יחס אישי לכל אחד, משתדל לעזור ככל האפשר ומייצג את תרבות הקהילה. דבריהם העידו כי בשבילם הוא מתפקד כדמות ה"רבי" המאפיינת את תרבות הקהילה. נירה מתארת למשל את תכונתו כמנהיג משתף, המתבטאת ביכולתו הדואלית להיות בו-זמנית מנהיג מוביל, אך גם לצד החבר היחיד: "הוא מוביל והוא יחד איתך, הוא קשוב אליך. הוא מוביל והוא איתך." (נירה, 6)

גם מבחינה מקצועית היו שראו בו מוכשר ומתאים ביותר לתפקידו. אלה ציינו את כשרונות היזמות, היצירתיות והעשייה שלו, ראייתו המפוכחת את המציאות בקיבוץ ובסביבתו, הביטחון שמשרה סביבו, כושר הנהגתו ויכולתו לעבוד בצוות.

איתן נתפס על ידי רבים כמהפכן, כיוון שהטיף לאקטיביות בשינוי כתנאי להישרדות בסביבה הדינאמית. הוא גם הוביל בעת כהונתו שינויים שלא היו נהוגים בתנועה הקיבוצית דאז, כגון הפרטות בתחומים רבים, לרבות הפרטת דיור. בנוסף, היה איתן ממובילי הזרם "קיבוץ עתיד", שייצג תפיסה המקדמת שינויים בקיבוצים. זרם זה, שהחל פעילותו סמוך לתחילת המחקר, נתפס אז כמהפכני וגרר אחריו תגובות מכל קצוות הקשת. היות איתן מזוהה עם הזרם וממנהיגיו, דווקא התקבלה בהבנה בקרב מרבית החברים, שחלקם אף סייעו לו בפעילותו. פעמים רבות הוא השתמש בדוגמאות מוצלחות מהשינויים ביהב כדי להמחיש את חשיבות ההשתנות. מוקיריו של איתן הצרו על יחס הציבור אליו. לדעתם, הציבור לא הכיר לו תודה מספקת, כיוון שלא הבינו עד כמה הוא תרם למצבם החברתי והכלכלי השפיר.

מאידך גיסא, נאמרה גם ביקורת רבה על איתן. גם כאן, ההתייחסות היתה לאישיותו ולכישוריו המקצועיים. בהתייחסות לסגנונו האישי היו שיחסו לו תכונות מניפולטיביות, בוטות, חוסר סבלנות, חוסר יכולת התגמשות, התנשאות.

מבחינה מקצועית נטו להדגיש את דרכו הריכוזית והבלתי מתפשרת. כך למשל הביקורת על עבודתו הכוחנית והסמכותית עם הועדות ובעלי תפקידים בקיבוץ. התמרמרות הובעה גם בנוגע לחוסר החשיבות שייחס לתהליכים משתפי-ציבור והעידוד המועט לדיאלוג והסכמות ציבוריות. תכונות אלה הוסברו ברצונו העז להוביל את הדברים ברוחו. היו שציינו כי במיוחד בסוף כהונתו התאכזבו מהתנהגותו שאופיינה ב"שיכרון כוח":

"הוא בהחלט, בהחלט הכעיס אותנו, אני חושב שזה היה גם חלק מהכוחנות שאיתן יצר בשנים האחרונות... אני גם בעד איתן,

אני חושב שהוא עשה דברים נהדרים, אני חושב שהוא התחיל להשתולל, הכוח שלו והעובדה שאף אחד לא היה יכול להחליף

אותו, גרמו לו להשתוללות גדולה מאוד, שעשתה דברים אימים כלפי אנשים. התייחסויות, התייחסויות מאוד א... זה

דיקטטורה. ברמה גבוהה." (עומר, 8)

לעיתים, היו שמיתנו במעט את ביקורתם בכך שהצדיקו את התנהגותו בסיבות אובייקטיביות לכאורה, (כמו השפעת מחלה פיזית ממנה סובל, אשר לפי השמועות בקיבוץ משליכה על ההתנהגות). כאן יש לזכור כי בתרבות קהילת יהב, ביקורת כה טעונה אינה מקובלת, ואם נאמרת, פעמים רבות היא מלווה בהסתייגות.

מעניינת במיוחד ההתייחסות אל איתן **כיכופה על הציבור את רצונו**, שיש בה רמז לגישה פטרונית. בהתייחסות זו, שיש לכפות על הציבור את רצונו של הציבור, יש משום שילוב התפיסה האמביוולנטית כלפי איתן. מצד אחד, כמשתמש באמצעים של כפייה וסמכות, אך מהצד השני, אדם מעשי, בעל תובנה וחזון, המבין את טובת הציבור לפני שהציבור מבין זאת. התייחסות זו גם מבקרת את הציבור הנוטה לבקר, להתלהם ולא-להבין את המציאות נכוחה, לעומת המנהיג המוכשר לכך.

מתוך תאור זה של היחס האמביוולנטי עולה סוגיית **אמון הציבור** באיתן כמנהיג הקהילה. נראה, כי הציבור בטח בו שיוביל את הקהילה להצלחות, ביחד עם הצוות סביבו. היו שהביעו דאגה בהקשר זה, שכל השינויים שביצע אופיינו בנתניה רבה, וחששו מיצירת חברה נהנתנית שלא מתקיימת מעבודתה. כלומר, הביקורת היתה על ההיבט הערכי-חינוכי אליו הוא מנתב. לאמון מועט זכה איתן ביחס לדרך בה הוביל תהליכים. בהקשר זה, נשמעו אמירות רבות על חוסר-דמוקרטיה ואף על דיקטטורה. החברים לא האמינו כי יש משמעות אמיתית לדעתם וליכולתם להשפיע על החלטות שעשה המזכיר או המזכירות אותה ניהל ביד רמה.

למרות היחס השנוי במחלוקת, מוכר ביהב הביטוי "**הנעליים של איתן**" שהושמע בתקופת החלפתו. הנעליים של איתן הן גדולות, מרשימות, בטוחות, מוכרות ונוחות לציבור. קשה מאוד היה למצוא חבר שיסכים להיכנס ל"נעלי איתן". על אחת כמה וכמה גבר הקושי והפחד מכישלון חוזר לאחר הבחירות הקודמות בהן לא נבחר המועמד שהוצע לתפקיד. בבחירה ביפתח, השונה באופיו ובדרך עבודתו מאיתן, היתה משום אמירה שהוא לא נכנס לנעליו, אלא יוצר 'מוצר' אחר. באספה בה הציג יפתח את מועמדותו למזכיר, בגיבויה המלא של ועדת ארגון ושל דמויות משמעותיות מהקהילה, לרבות איתן, דיבר על הקושי להיכנס ל"נעלי איתן", והפחד מכך "יש לי תחושה שאחרי איתן ניתן רק להתרסק" (אספה כללית, 20.3.1999). לאחר מכן הוא הציג מצע שברובו כלל היבטים שבתקופת איתן נתפסו כבעייתיים, כמו המחסור בהסדרים ותקנונים, קידום השותפות והחתימה להסכמות.

נראה, כי הציבור וגם הנהגת יהב היו בשלים להחלפה. ואכן, יפתח נבחר ברוב גדול של חברים (75% מכלל החברים; 85% מכלל המצביעים), ונכנס לתפקידו ב 1.6.1999. יחד עם זה, לפני החילופים הוחלט כי את מקומו של איתן ימלאו שני מזכירים. החלטה זו מעידה כי ל"נעלי איתן" יכולים להיכנס רק שניים שעבודתם המשותפת תשביע את רצון הציבור ותרגיעו. יש לציין כי גם איתן וגם יפתח תמכו בהחלטה זו. בפועל, הוחלט כי עקב הדחיפות להחליף את איתן יבחר ראשית יפתח, והוא יצרף לו מזכיר שני. העיסוק בשינוי המבנה הארגוני היווה עילה לא לבחור מיידית את המזכיר השני, אלא לאחר שיוגדר תפקידו. בפועל, לא נבחר מזכיר שני עם יפתח.

כוחו של איתן התבטא גם בהשפעתו מי יכנס ל"נעליו", אולי כדי שיוכל להמשיך ל"הצעיד" את הקהילה ברוחו. איתן אכן המשיך להיות דומיננטי ומעורב ביהב עוד תקופה מסוימת גם לאחר שסיים את תפקידו. חברים שהיו מקורבים אליו בתקופת הבחירות טוענים כי למרות שהצהיר בעת הניסיון הראשון להחליפו כי הוא מגבה את בחירת המועמד, בפועל פעל להכשלתו:

"איתן, להערכתי, נתן לציבור, להבדיל מזה שהוא כאילו הביע תמיכה בעודד, הוא נתן לציבור להבין שזה יהיה ניצחון גדול שלו אם לא יבחרו בעודד, והוא באמת חושב ככה ואנחנו בעניין הזה מאוד כועסים על איתן. כי במקום ב... איתן, אם היה רוצה - עודד היה נבחר. אבל הוא לא עשה מספיק בשביל ל... ופיו וליבו אינם שווים בעניין הזה." (עמרי, 7)

גם עודד מסכים עם הנחה זו, אך גם מקפיד לראות את חצי הכוס המלאה בה זכה לתמיכה של רבים מהחברים:

"אם אני מתמצת את זה איך זה נתפש בציבור, אז זה במפורש, "האיש לא עבר את הקלפי". אני מוכרח לומר שאם אני מסתכל על זה מחצי הכוס המלאה אז 45% תמכו. על הכייפאק. יפה, זה הרבה. אני תמיד בעד זה שנראה את חצי הכוס המלאה. כמהלך... למה אני מתעכב על זה? היה במהלך הזה משהו חדשני, משהו נחשוני שהוא בסופו של דבר לא הצליח, אני מניח כי הוא לא הוכח... הממסד לא רצה במהלך זה." (עודד, 2)

ניסיון החלפת איתן היתה מהלך טעון וטראומטי בקהילה. מלבד כשלון המועמד שהורץ לתפקיד, במהלך המכרז הראשון להחלפתו הגיש מועמדות באופן מפתיע חבר שלא היווה חלק מהאליטה המקובלת בקיבוץ. בועדת ארגון הניעו אותו מלנסות להיבחר. מסביר זאת עומרי שריכז את הוועדה דאז:

"אני לא לגמרי יודע מי הקבוצה שעמדה מאחוריו, אני חושב שהקבוצה מורכבת מגורמים שונים, שהם לא בדיוק, לכל אחד מהם לא בדיוק היה את אותם... יש כאלה שחשבו ברצינות שזה רעיון טוב שיבחר וזה יזעזע את המערכת. אבל זה אסון היה יכול להיות ביהב. זה לא, הוא היה באמת יכול להיבחר, ואני לא יודע איך זה היה... זאת אומרת אי אפשר, זה לא היה דבר שאפשר היה לקבל אותו!" (עמרי, 7)

לדברי אותו חבר מועמד, הוא לא התכוון למלא את התפקיד אלא ראה בכך אקט מחאה. למחאתו הצטרפו 87 חברים שהביעו בו את תמיכתם. הפרובוקציה בהרצתו לתפקיד היתה למחות על ניהול הקהילה בנושא דרך בחירת בעלי התפקידים. כך הוא מסביר במכתב שפרסם בעלון הקיבוץ לאחר מכן:

"מחאתי היתה על הנוהג שהשתרש בתקופה האחרונה של דאגה למקורבים ולבני משפחה בבחירה של תפקידים מרכזיים ללא בחינה אמיתית של בעלי היכולת בקיבוץ, שהם נמצאים לא רק בין המקורבים. מה שמדאיג אותי שאנשים שאינם קרובים למערכת לא ישתלבו בתפקידי ניהול..." (מתוך המכתב: הייתי מועמד, שיחתנו, 30.4.1998)

למרות המחאה שהובעה נשאר איתן בתפקידו עוד למעלה משנה, כאשר בפי הקהילה נותר טעם מר ותחושה כי אין מנוס אלא לנסות לפעול שוב להחלפתו.

מבחינת איתן, נראה כי היה מודע ליחס הציבור כלפיו. התארגנויות קטנות של מתנגדים וביקורות שנאמרו ונכתבו כלפיו בעת כהונתו העלו על פני השטח את רחשי הציבור. יחד עם זה, נראה כי הטענות לא מנעו בעדו להוביל החלטות כפי שהוא מוצא לנכון. בראיון סיכום עימו בסיום תפקידו, העלה נושא זה, וכך אמר:

"לא הכל צריך להיות לפי ראות עיני... אני חושב שלמדתי גם לעצור את עצמי בחלק מהדברים וגם לפתוח את עצמי בחלק האחר. לא לרצות שזה יהיה רק לפי איך שאני חושב. לקבל את זה, שזה בכל אופן זה לא אני בכל מקום... אבל כשאני חושב שדבר צריך להיעשות, לא להירתע, גם אם זה לא נראה נניח... כי זה לא תמיד מצטייר הכי יפה. זאת אומרת, לא לחשוב רק על הצדדים האלה." (איתן 2, 14)

נראה, כי ההישגיות והמכוונות למטרה סימאו לא פעם את עיניו והדיחו הצידה את רצון הציבור, או לפחות את שמיעת הציבור. על פי תפיסתו, במבט לאחור, דווקא גברה בו התובנה לגבי חשיבות ההתגמשות, הפתיחות וה"דהירה האישית" לקראת המטרה, שינוי עימו הוא חש שלם.

בביקורת על הנהגתו של איתן נכלל לעיתים גם הציבור שהתנהג כל השנים כ"עדר ממושמע". במכתב ביקורתי, חריף וציני שהתפרסם בעילום שם במועד החלפת המזכירים נכתב בסיום, לכאורה בשמו של איתן:

"תודה מיוחדת לכל החברים שהייתם לי כעדר ממושמע ואפשרתם לי להובילכם כרועה גאה אשר יודע דרכו בבטחה – תודה!

היו שלום כבשים שלי – שלכם, המזכיר היוצא."

מכתב זה, בשל תכניו ועילום השם בו הופץ זכה לקיטונות של רותחין בציבור וגרר מספר מכתבי תגובה. יחד עם זה, שלא לפרסום, היו חברים שגיבו את תכני המכתב (אך לא את הדרך האנונימית בה הופץ) וטענו כי בעת כהונת איתן לא היה מקום להשמעת ביקורת ציבורית כנה.

דפוס יפתח: דפוס יפתח לא הספיק להתבטא באופן דומיננטי בעת המחקר, עקב מיעוט הזמן בו כיהן כמזכיר בתקופת איסוף הנתונים. תקופה זו (ארבעה חודשים) גם הוקדשה בחלקה ללמידה והכרות עם התפקיד ולשינוי המבנה הארגוני של הקיבוץ. יחד עם זה, עצם החלפת האישים, הציפיות שנתלו ביפתח והמהלכים בהם נקט בתקופה זו, מעידים על שוני בתפיסת התפקיד, ביחד עם המשכיות אלמנטים מסורתיים.

נראה כי יפתח נבחר בעיקר כדי להחליף את איתן:

"בסך הכל אנחנו היינו במצוקה נוראית... זה שנתיים לא הצלחנו למצוא מזכיר... אחד הדברים שחשבנו שחשוב זה להחליף את

איתן ולכן זה היה מאוד חשוב למצוא מזכיר אחר." (עמרי, 11)

למרות שהוא לא היווה חלק מהאליטה הבלתי פורמלית, זו גויסה כדי לתמוך בו.

יפתח נראה כמאופיין בפורמליות, ממסדיות, סדר ויכולת הקשבה לציבור. בהשוואה לקודמו, אינו מאופיין בכריזמטיות, דומיננטיות ואימפולסיביות. לעומת איתן שנתפס כמנהיג, יפתח הוא יותר מנהל. הוא משדר מעט קרירות וריחוק, סבלנות, הגינות, כושר תכנון ושיקול דעת. נראה, כי גם בו יש מדפוס הריכוזיות והסמכותיות, אך אלה נעשים תוך שיתוף מעגל רחב ומגוון יותר של חברים.

הזדהותו של יפתח עם יהב רבה מאוד, גם אם הוא לא נתפס כ"יהבי" כקודמו בתפקיד. למרות שהגיע אליה מקיבוץ אחר, הוא אימץ את תרבות המקום ומביע אהבה כלפיו. הוא מדגיש כי בחר ביהב בגלל תרבותה המיוחדת וניכר כי הוא בקיא ברזי המקום, בסיפורי הקהילה הנוסטלגיים, בשפה ובסמלים.

בראיון עימו עם כניסתו לתפקיד הציג יפתח את שלושת תפקידי המזכיר כפי שהוא רואה אותם, "כל אחד מהם הוא עולם ומלואו ולכאורה הם לא מתחברים אחד עם השני (יפתח, 4): מנהל תקציבי קהילה, רבי ומנהל ארגון. יפתח הדגיש במיוחד את חשיבות ההסכמות הציבוריות אשר צריכות להיות מבוטאות בהסכמים ותקנונים, טיפוח תחושת השותפות וניהול שינוי שיתאים לחברים.

"קיבוץ שפניו לעתיד. קיבוץ דינאמי, פתוח ובמידה מסוימת משתנה. קפיאה על שמרים מבילה לניווין. קיבוץ טוב אם לחבריו

טוב בו." (אספה כללית, 20.3.1999)

בבחירתו היתה טמונה הציפייה כי ימלא פונקציות שהיו חסרות בתקופת איתן, בעיקר ההיבט הממוסד של הפורמליסטיקה, עיגון חוקים ותקנות.

נראה כי בתחילת כהונתו יפתח צעד בזהירות בין השינוי לשימור. עם כניסתו לתפקיד התמקד בשינוי המבנה הארגוני של הקיבוץ ובהחלפת מספר בעלי תפקידים מרכזיים. כך, אומנם פתח "דף חדש", אך גם השאיר באופן מודע מקום לדינמיקות בלתי פורמליות ולאישים המרכזיים בקהילה. יחד עם זה, ההחלטה שהתקבלה קודם לבחירתו, בנוגע להשארות המזכירות בתקופת קליטתו יצרה לו מציאות מוכתבת. כך המזכירות ביססה את כוחה כגוף יציב וחזק הקולט אליו את המזכיר.

יפתח לא צירף אליו מזכיר נוסף כפי שהובטח כאשר נבחר. לדבריו, הוא הציע את התפקיד לחברה מהקיבוץ עימה הוא מעוניין לעבוד, אך היא סירבה. יחד עם זה, אין זו דרישה שחזרה ועלתה. לפחות בתחילת דרכו נראה כי גם יפתח זכה לאמון המיוחד שיש ביהב למזכיר ומצא את הדרכים לעבוד עם מגוון הדעות בקהילה.

4.2.5. מזכירות כללית

המזכירות מנוהלת על ידי מזכיר הקיבוץ ובסמכותה הניהול המערכתי השוטף של הקהילה. לצורך פעילותה היא מפעילה גופי מטה כמו: מש"א, מבקר פנים, ועדה כספית.

מזכירות יהב מנתה בתקופת המחקר שמונה חברים, מהם חמישה בעלי תפקידים (מזכיר, מרכז משק, גזבר, מנהל מש"א, מנהל שירותים) ושלושה חברים "ללא-תיק" (שליחי ציבור ללא תחום אחריות מוגדר). המזכירות פועלת באופן יומיומי באמצעות בעלי התפקידים שהוזכרו, והיא מתכנסת לישיבה משותפת עם כל חברה פעם בשבוע. את הישיבה מנהל מזכיר הקיבוץ.

התואר 'מזכירות' משויך ביהב לשלושה גופים שונים:

- **מזכירות כללית**: שניה בפרמידת קבלת ההחלטות, תחת האספה. מנוהלת על ידי המזכיר ועוסקת בניהול הקהילה בהיבט החברתי הכולל, ואליה מתייחס פרק זה.

- **מזכירות פעילה**: מורכבת מבעלי התפקידים במזכירות הכללית: מזכיר הקהילה המנהל אותה, רכז משק, מנהל מש"א, רכז שירותים וגזבר. הם מתכנסים פעמיים בשבוע לשם תאום ועדכון שוטף בין אגפי המזכירות הכללית. זהו גוף ריכוזי וכוחני שכן בסמכותם לקבל החלטות, ומישיבותיהם אין פרוטוקול.

- **מזכירות כלכלית**: עוסקת בניהול שוטף של המערכות הכלכליות בקיבוץ, ומנוהלת על ידי מרכז המשק, בתאום עם המזכיר. היא קמה כגוף בלתי פורמלי של אנשי כלכלה מרכזיים בקיבוץ, ועם הזמן התרחבה והתמסדה. צמיחתה מוסברת כמענה לצורך שנוצר במבנה הארגוני:

"לחלל הריק של התדלדלות האספה, חוסר התכליתיות של המועצה, השתלטות המזכירות על המועצה, אל החלל הזה משהו

היה צריך להיכנס." (עודד, צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני, 1.9.1999)

המזכירות הכלכלית ממונה על ההחלטות הנעשות בתחום הניהול המשקי. למרות שבאופן פורמלי היא כפופה למזכירות הכללית, בפועל, היא נוגסת בתפקידיה. חבר במזכירות הכלכלית מסביר שהם לוקחים סמכויות לא להם:

"(יש) החלטות בלתי פורמליות שמתקבלות שם (במזכירות הכלכלית). נעשים דברים אולי אפילו בלי להעביר אותם למזכירות

כללית." (עמרי, 3)

מזכירות הקיבוץ היא הגוף הדומיננטי ביותר במערכת קבלת ההחלטות. למרות שבאופן פורמלי קיימת מעליה סמכות האספה, נוטים חברי ייב לאשר באספה את ההחלטות שהתקבלו במזכירות.

בהגדרת התפקיד שנעשתה למזכירות הכללית בהשתתפות כל חברי המזכירות, (בהנחיית עובדת מש"א), הוצהר כי יעודה הוא: "קיבוץ מצליח, חברה בריאה שיתופית ושוויונית ומתפתחת, רווח ורווחה." (סביבה ארגונית למזכירות, יולי, 1996). התפקוד והמשימות שהגדירו לעצמם חברי המזכירות הם: בטחון קיומי לחבר ולחברה; ענפים, תאגידים, מוסדות וועדות מצליחים; קהילה מטופחת; רמה גבוהה של ניהול ושליטה; חברה בריאה; משק מתפתח בהתאמה לסביבה; איכות חיים גבוהה ושירותים ברמה גבוהה.

למרות שהציבור תפס את המזכירות כגוף ניהולי מקצועי, ביקורת הפנים שנמתחה על תפקודה מעידה על העדר נהלי עבודה כתובים וברורים, הגדרות תפקיד לא ברורות ו"כלי השליטה, הדיווח והבקרה העומדים לרשות המזכירות דלים, מהירותם איטית, יעילותם נמוכה או שכלל אין הם קיימים." (דו"ח ביקורת, 11:1996.7.1). ביקורת זו אינה מפתיעה, כיוון שמאפיינת את תרבות הקהילה המשמרת את העמימות וחוסר הפורמליות.

בסיום תקופת המחקר, בתהליך שינוי המבנה הארגוני, נעשה גם שינוי בהרכב המזכירות ובהגדרת פעילויותיה. בשינוי, הפכה המזכירות להיות מאוישת בשבעה בעלי תפקידים. נוספו אליה בעלי תפקידים חברתיים: יו"ר הנהלת חינוך ויו"ר הנהלת בריאות, ללא חברים בלי תיק. הוצאתם נעשתה מתוך תפיסה שאת הציבור מייצגים נבחריו, שהם בעלי התפקידים שנבחרו בבחירות דמוקרטיות. בכך בוטל המענה הבלתי ממסדי שיכלו לתת החברים 'בלי תיק', שראו את עצמם כנציגים הישירים של הציבור. מסביר זאת איתי:

"מצפים מהחבר בלי תיק שיביא את רוח הרחוב למזכירות ועל ידי זה ינסה לגשר בין הפערים של המזכירות לרחוב." (איתי, יום

עיון מזכירות כללית)

מענה לייצוג הציבור ניתן בגוף חדש שהוקם: **הנהלה כללית**. אם כי המזכירות הכללית נשארה הגוף העליון לניהול הקהילה, עיקר תפקידיה של ההנהלה הכללית הם קביעת מדיניות, בקרה והובלת דיונים כלליים ועקרוניים בציבור. היא מונה 15 חברים, מהם חמישה חברי מזכירות פעילה ועשרה נבחרו ציבור, כולל יו"ר. הנהלה זו פועלת בתיאום עם המזכירות הכללית ולמעשה ממלאת את החלל שהיה בין החלטות המזכירות להחלטות באספה, ובכך ממתנת את כוחה וריכוזיותה של המזכירות.

בתהליך שינוי המבנה הארגוני הוגדרו מחדש תחומי העיסוק העיקריים של המזכירות:

א. ניהול שוטף ואינטגרציה בין המערכות.

ב. ניהול הקהילה בהיבט החברתי הכולל.

ג. המלצה לאספה הכללית על הרכב מועצות מנהלים לענפי הקהילה.

ד. מינוי מנהלים לתחומי הקהילה.

ה. קידום תהליכים חברתיים וכלכליים מרכזיים.

ו. תכנון פיזי.

מזכירות ייב נתפסת כגוף ניהולי פעיל המנתב עשייה רבה. מעידים על כך שלל הפעלים הדינמיים שיוחסו לה בהאנשה כמו: יוזמת, מתאמת, מחליטה, מלווה, מנחה, נותנת, לומדת, בודקת, מנהלת ועוד.

לפיכך, אתאר את מזכירות ייב באמצעות שלוש פעולות סמליות שונות המתייחסות לתפקודה, כפי שניתנו לה על ידי חברי הקיבוץ:

מושלת: דימוי המזכירות כממשלה המושלת בקיבוץ מתייחס לתפקודה מבחינה ניהולית. אין עוררין כי המזכירות היא הגוף הדומיננטי ביותר בניהול קהילת יהב. היא חולשת על כל הפעילות המתרחשת בקיבוץ ומשפיעה על התנהלותה. יפתח, המזכיר החדש מסביר:

"היא (המזכירות) הממשלה של יהב. היא זו שמנהלת, היא זו שמתווה כיוון והיא זו שמפעילה את הגפים השונים בקונצרט הזה

שנקרא יהב, שיש לו אגפים חברתיים, יש לו אגפים כלכליים, אגפים חינוכיים, תרבותיים, כמו ממשלה בזעיר אנפין." (יפתח, 2)

יש לציין שלמרות החלפת המזכיר, המזכירות הנוכחית המשיכה לתפקד עוד מספר חודשים. החלטה זו אושרה קודם להחלפת המזכירים באספה הכללית. כך למעשה הושארה אותה סביבה ניהולית חזקה ולתוכה נקלט המזכיר.

חשיבות המזכירות היא בראייה הכוללת שהיא מספקת, תוך שמירה על האינטרסים של התחומים המרכזיים בקהילה. יפתח גם מספק לכך הסבר עקרוני:

"אסור ליצור תהליך צנטרפוגלי של האצלת סמכויות על יחידות הסמך או על גופי המשנה... זו שגיאה ליצור מצב שהראיה

הסקטוריאלי שלתם תאפיל על הצרכים הכללים של כלל המערכת. את זה צריך לשמר. הדומיננטיות של המזכירות כגוף

שמתווה ומלווה את הראייה הכללית של היישוב." (יפתח, 4).

מרכזיות המזכירות קיימת בתודעתם של כל חברי הקהילה. ההכרה במרכזיותה עוברת במסורת הקהילה, שכן בה מכהנים חלק מאליטת הקיבוץ הזוכים לאמון רחב מהציבור. יחד עם זה, אין המזכירות מהווה את כלל אליטת הקיבוץ, אשר מתבטאת בעיקר בגומחות בלתי פורמליות. המזכירות נתפסת יותר כהנהלה ופחות כהנהגה. נראה, כי גם חברי המזכירות רואים עצמם כך. ביום עיון שיועד לחברי המזכירות הכללית, עם כניסתו של יפתח לתפקיד המזכיר, היועץ הארגוני שהנחה, איבחן בתפקוד המזכירות מחסום בתחום הרוחני:

"אתם לא רואים את עצמכם כמנהיגות של יהב... אין הרבה אמירות מנהיגותיות, יש הרבה אמירות ניהוליות... איך ההנהלה

תופסת את עצמה? האם כהנהלה? נבחר ציבור? מנהיגות? אנשי מקצוע שמשתייכים פעולה?"

לכך קשורה גם מערכת היחסים בין חברי המזכירות לציבור, שנתפסת כמרוחקת

"אין ספק שהמנהלים פרצו דרך, אבל איפה הציבור? איפה ה'חפשיניקים' נשאר? איפה חברי יהב בסיפור הזה ומה אחריותכם

לקהילה כולה?"

גם הציבור תופס את המזכירות כמרוחקת ולעיתים אף מנוכרת, שחבריה הם "יושבי האולימפוס" (אורלי). יחד עם זה, שוב ושוב נותן הציבור את גיבוי למזכירות המובילה אותם ל'רווח ורווחה'.

במכתב תגובה של יפתח המזכיר לחבר קיבוץ שהגיב על השינויים אותם מובילה המזכירות, הוא מתייחס ליחסי המזכירות והציבור. לדעתו, המזכירות אינה רק כלי ניהולי, אלא גם בעלת תפקיד חברתי. היא אמונה על השותפות בקהילה, ולשם כך זקוקה למעורבות החברים ולאמונם בה. יפתח מציג את חברי המזכירות כ'בני אדם' ובכך מנסה להפחית מתחושת המרחק שחשים כלפיהם:

"יש לנו מערכת כללים ונהלים לקיום חיינו. הם מבוססים על אמון הציבור. ללא אמון שכזה אין למזכירות תוחלת וזכות קיום.

החברים מצפים כי המזכירות תפעל בהוגנות, ביושר, ללא משוא פנים, לפני משורת הדין, באורך רוח ובתבונה. ואנו רק בני

אדם, בשר ודם אנחנו. לפעמים גם טועים. אני מקווה שרשעות ושאר מידות רעות לא תמצא אצלנו... המזכירות אינה 'קושאן'

של איש מאתנו... כוחנו בשותפות והמזכירות אמונה על חיזוק השותפות. זאת לא על חשבון 'אחריות היחיד', אלא בנוסף לאחריות זו." (שיחתנו, 29.10.1999)

מסממת: דימוי זה מתייחס לפן נוסף ביחסי המזכירות והציבור. המזכירות נתפסת כמי שמסממת את עיני חבריה ואף 'משחדת', על מנת לנהל הקהילה בדרכה היא, עם מעורבות ציבורית נמוכה. הטענה כי מירב ההחלטות שיזמה והפעילה בעשור האחרון היו שינויים שנעשו לטובת החבר דווקא העצימה את הביקורת עליה. למרות הרווחה אותה חשו החברים, חלקם הביעו מורת רוח ודאגה שמא יתרגלו לקבל ולא יעמדו ברשות עצמם בעת הצורך. המזכירות מוצגת כהרסנית ומסוכנת לבוחריה. כמו סמים שמספקים תחושות זמניות של רוגע והנאה, אך גם ממכרים ומובילים את התלוי בהם לאבדון, כך גם המזכירות:

"המזכירות מזריקה לנו כמה שנים, מסממת את הקיבוץ, וכל עוד העסק הזה מתנהל כך זה בסדר. ברגע שחס ושלום תהיה פה בעיה, יתחילו לקחת מאנשים, תהיה פה התקוממות גדולה, ואז יהיה הפיצוץ." (יש, 12)

"מה שהמזכירות תביא לאספה – יאושר" הוא משפט שחזר בואריאציות רבות. קיים חשש שכתוצאה מהנתינה, הציבור התרגל לקבל בצורה עיוורת את החלטות המזכירות, כלומר לתת אמונו ללא בדיקה יסודית ביקורתית. יוסי, שהפסיק את מעורבותו החברתית בקהילה, מסביר זאת בייאוש:

"וכשאני מדבר עם אנשים אז הרבה מהם אפילו מתנגדים לזה, אבל בעצם לא יודעים ומרגישים מבוכה ואז מצביעים איתם (עם המזכירות) ... מה שהמזכירות פה תחליט, הרוב ילך איתה, אלא אם כן היא תחליט איזה החלטה באמת ש... אני יודע מה, שצריכים לשים סימן קעקע, לצרוב כל ג'ינג', אז על זה אולי יתנגדו." (יוסי, 3)

"פותרים את הדלת ומתייעצים" (אילון): פעולות אלה מתייחסות ליחסים הבלתי פורמליים בין חברי המזכירות ובין המזכירות והמוסדות האחרים בקיבוץ. נורמות העבודה בתוך המזכירות משקפות כמיקרוקוסמוס את תרבות הקהילה ומעצימות את כוחה. כך למשל: תרבות עיגול הפינות, חוסר השקיפות, דומיננטיות ההנהגה. אלה מובילים לכך כי חלק מההחלטות, לפעמים דווקא החשובות שבהן, מתקבלות באופן לא פורמלי בין חברי המזכירות. כך, מחוזקת העמימות ונפתח פתח למתחים ואי הבנות. חברי המזכירות שמשדרים אינו ממוקם במבנה המזכירות, או החברים בלי-תיק (שלא ממלאים תפקיד ציבורי), מעידים כי חשים לא פעם מנותקים: "פותרים את הבעיות בלעדיו ורק אחר כך אתה שומע על זה." (אילון). עמימות רבה קיימת גם מצד החברים בלי תיק שאינם מבינים מה נדרש מתפקידם:

"התפקיד שלי מחייב הגדרה יותר ברורה, אולי מיפתח, מה מצפים מחברים בלי תיק. מה מצפים שנעשה במערכת הזו..."

איתן אף פעם לא שאל אותי: איך אתה רואה את תפקידך כחבר בלי תיק, ולכן הדברים לא נאמרו." (איתי)

העמימות גם מתבטאת למשל, במערכות היחסים בין המזכירות לגופים הניהוליים האחרים בקיבוץ כמו מועצות מנהלים ואספה, בנושא מידת מעורבותה בתחום האישי והבין אישי, בהפעלתם של תהליכי קבלת ההחלטות ובסמכותה לקבל החלטות בנושאים שונים.

יפתח, שנקט בהליך השינוי הארגוני בצמצום חברי המזכירות, מסביר את הסכנה בהגדלתה:

"מעבר לשמונה (חברים במזכירות) מתחילים ליצור 'מטבחים'. אז מתחילה פוליטיקה פנימית, מגיעים לדיון ונוצר מצב שיש

קודים ואנשים לא מבינים מה שאחרים אומרים." (יפתח, 2)

מטרתו של יפתח היתה לעגן לפחות חלק מהדינאמיקות הבלתי פורמליות במוסדות המנהלים של הקיבוץ. יצירת ההנהלה הכללית היתה אמורה לתת מענה לכך ולהוציא זאת מהמוזכירות. יחד עם זה, כיוון שההתייעצויות הללו וגם ההחלטות שנעשות ב'פתיחת הדלת' הן חלק מתרבות הקהילה ופונקציונאליות לה, סביר כי הדינאמיקה שתוארה תישאר.

4.2.6. אספה כללית

הרשות העליונה לקבלת החלטות בקיבוץ הינו האספה הכללית⁵. האספה הכללית (להלן: אספה) מבטאת עיקרון חשוב בדמוקרטיה הקיבוצית: זכות החבר להשפיע בהחלטות הנעשות על חייו וסביבתו, באמצעות התבטאות בדיבור והצבעה.

האספה ממוקמת מעל כל הרשויות ובעלי התפקידים בחברה הקיבוצית. היא מוסד-העל, אליה מתנקזות כל ההחלטות המשמעותיות, ומכאן חשיבותה המרכזית.

האספה היא ערך, סמל ואמצעי במכלול ארגוני שלם של מסלול קבלת החלטות. מוסד האספה עבר גלגולים דומים ברוב הקיבוצים מבחינת מהותו, גודלו, תדירותו ומשמעותו הקהילתית. הוא החל כ'שיחה' בדו-שיח⁶, התפתח ל'שיחת הקיבוץ', עבר ל'אספה כללית' (קרויה גם 'אספת הקיבוץ' ו'אספת חברים') עד למוסד המועצה. המועצה נחשבת לועדה רחבה המתפקדת תחת סמכות האספה. היא נוגסת בחלק מתפקידי האספה המסורתיים, אך משאירה אותה כסמכות העל.

ביהב, מנוהלת האספה על ידי מזכיר הקיבוץ. סדר יומה נקבע על ידי המזכירות הכללית והחלטותיה מחייבות את כל מוסדות יחב וממלאי התפקידים.

הנושאים בהם דנה האספה ומחליטה הם: אישור תוכנית עבודה שנתית ליהב; אישור תקנונים והסדרים כלליים; שינויים במבנה הבעלות על הקרקע ושינויים ביעוד הקרקע; אישור תוכנית השכלה; אישור תוכנית השקעות ופרויקטים מרכזיים לאחר שאושרו בהנהלה הכללית; נושאים חברתיים מרכזיים; בחירת: מזכיר, מרכז משק, מנהל מש"א, גזבר, מרכז שירותים, מנהלי מפעלים וענפים גדולים; בחירת חברים ללא תיק למזכירות הכללית; בחירת חברים ללא תיק להנהלה הכללית; בחירת מבקר הפנים; קבלת חברים חדשים לקיבוץ; אישור הרכבי מועצות מנהלים; בחירת ועדות מרכזיות (מתוך: יחב – מבנה ארגוני, אוקטובר, 1999).

בתקופת איסוף נתוני המחקר (פרק זמן של שנה) התכנסה האספה 11 פעמים. מבחינת חברי הקיבוץ, נחשב מספר כינוסים זה גבוה יחסית לשנים קודמות. תדירות כינוס האספה לא היתה קבועה, כיוון שהתאספה בהתאם לצורך באישור להחלטות. מועדי כינוסה היו קבועים: מוצאי שבת, בשעה 20:30, במבנה ציבורי מרכזי. מספר המשתתפים באספה השתנה בהתאם לנושאים הנידונים (מכ-40 חברים עד לכ-200), על פי רוב נכחו כ-50-70 איש, המהווים כ-15% מכלל חברי הקיבוץ. לרוב, היתה ניידות רבה בעת האספה, ופעמים רבות מספר

⁵ ראה גם מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

⁶ ראה: בובר, מרטיין. (1973), *כסוד שיח* (מהדורה שלישית), ירושלים: כתר. מומלץ: הפרקים: 'אני ואתה' (נכתב בגרמנית ב-1923); 'דו-שיח' (נכתב בגרמנית ב-1932); יסודותיו של הבין-אישי (נכתב בעברית ב-1953).

המשתתפים פחת במהלכה. בדרך כלל, נכחו באספה בני הדור השני ומעט מבני הדור השלישי, בעיקר נושאי תפקידים מביניהם. צעירים, כמעט ולא פקדו את האספה, אלא אם הועלה נושא הנוגע ישירות להם. באופן בולט, מספר הגברים היה רב יותר מהנשים.

ביהב, משקפים התהליכים המתרחשים באספה – לקראת כינוסה, במהלכה ובסיומה, את מאפייני התרבות הארגונית של קהילה זו. כיוון שדינמיקת האספה חושפת קונפליקטים, אציג את מאפייני האספה, באמצעות קטבים על פני רצפים. אופן הצגה זה מחדד את הדילמות הטבועות במוסד האספה בכלל, ובהקשר של יחב, בפרט.

אספה דמוקרטית – דיקטטורית:

'דמי-דמוקרטיה', 'דיקטטורה', 'יצוגה', 'חותמת גומי', לעומת: 'גורם עליון' ו'נקודת מפתח בקהילה הקיבוצית', הם כינויים שיוחסו לאספה בתקופת המחקר. הראשונים, משקפים את הפן הביקורתי, שהובע בחריפות ובכאב ביחס לאספה, ובוטא הן על ידי האליטה והן על ידי החברים האחרים. לטענתם, משרתת האספה את הנהגת הקיבוץ ולא פעם גם את המיעוט. העוצמה של האספה, בראש היררכית קבלת החלטות הקיבוצית, לעומת דלות מספר משתתפיה והרכבם שאינו מייצג, יוצר הטיה במשמעות המושג 'החלטת הרוב'. נראה, כי האספה, והתהליכים המובילים אליה, משקפים יותר אנרכיה דמוקרטית, מאשר דמוקרטיה טהורה. לעומתם, יש אשר מתייחסים לאספה כאידיאל. הם רואים בה מבנה המאפשר את שיא הדמוקרטיה והשותפות הקיבוצית.

סוגיית הדמוקרטיה באספה מבטאת במקביל גם את קונפליקט האמון – אי אמון באליטה. קיימת תחושה בקרב חברים רבים, כי האספה מאשרת את מדיניות המזכירות. יש באמירה זו משום הצהרת אמון במזכירות, ובמזכיר העומד בראשה, אשר מובילים את חברי יחב בנתיבי ההצלחה. יחד עם זה, מבטאת תחושה זו גם חוסר אונים וחוסר אמון ביכולת החברים להשפיע על החלטות שהוחלטו זה מכבר במזכירות. כך, נתפסת האספה כחותמת גומי להחלטות המזכירות. בנוסף, לא כל החברים מאמינים שהידע אשר נמסר באספה מגיע בשלמותו. יש הקובלים על דיס-אינפורמציה מכוונת, הנעשית במטרה להקל על קבלת החלטה. חוסר מהימנות של מידע, חוסר שקיפות של תהליכים ונגישות נמוכה למידע שלם ובהיר, היו טענות שהושמעו לא אחת מצד חברים כלפי מסירת המידע באספה. מעט החברים אשר ראו באספה מוסד דמוקרטי, המאפשר הזדמנות שווה לחברים להתבטא, גם הביעו אמון בהנהגה, או יצגו אותה. האחרים, בסערת רגשות, ותוך שימוש בביטויים רגשיים וטעונים, ביקרו את האספה, כמו גם את הנהגת הקיבוץ. מעטים, הפרידו והתייחסו למהות הבעייתית של האספה, ללא קשר לעומדים בראש הקיבוץ.

מסביר היטב בעייתיות זו גד, המבקר את האספה תוך גילויי כעס על גלמיותה. הוא רואה בה גוף דל, ראשוני וספונטני, שאינו מסוגל להגיע לברור מעמיק ולנתינת דין וחשבון שקול. לדעתו, זהו "גוף של העם", החסר במערכות מעדנות ומטווחות. משום כך "לא יכול צאת ממנו שום דבר טוב" (גד, 15), עד כדי היותו דיקטטורי. הבעיה, לדעתו, נעוצה בכך שרבים רואים באספה את שיא הביטוי של השותפות ושל הדמוקרטיה, אך בפועל מה שקורה הוא:

"שהוא נתון לקבוצת אנשים שנתקלת באיזה שהוא דבר, לא מעבדת אותו, אם זה לא עובר תהליכים של עיבוד ושליטה, אז זה

בנוי להתפרצות רגשית, לחוסר עיבוד שכלי או שכלתני." (גד, 15)

את האספה הוא רואה רק כמקור לעיבוד חומר ו"כמכשיר על מנת שאנשים ירגישו טוב" (יפתח, 16), שהם שותפים לקבלת החלטות. חבר מרכזי מהאליטה מחזק טיעונים אלה בהסבירו שבפועל לא הציבור ברמת האספה קובע ושלמעשה, "השיתוף ברמת האספה הוא שיתוף קטן מאוד. שיתוף קטן מאוד בסך הכל." (ארנון, 21)

אישור לכך ניתן למצוא בדוגמה הבאה, המתארת כיצד העבירו שינוי משמעותי באורח החיים הקיבוצי – הפרטת המזון. ההצעה עברה ללא אישורה הרשמי של האספה, אלא באמצעות הטקטיקה של הודעה על 'תקופת ניסיון' של השיטה החדשה:

"אנחנו ביצענו הפרטה של המזון. עכשיו, א.. הפרטת המזון היא נושא מאוד מאוד טכני בעיקרו ואנחנו מאוד התלבטנו איך לעשות את זה ו... בעצם ביצענו את זה בלי החלטת אספה. זה יצא מדהים. יש קיבוצים שהסתובבו סביב דבר כזה שנים. אנחנו הודעה באספה שאנחנו עושים ניסיון של שבעה חודשים.

ש: ולא הצביעו על זה?

ת: היתה סערה אדירה, ואז אמרנו: 'תראו, בשביל להחליט צריך לדעת. אבל אם לא עושים, איך יודעים?' אמרנו: 'אנחנו עושים את ההחלטה שעושים ניסיון שבעה חודשים. חדר האוכל שלנו יצטרך לעשות את העניין בלי הפתעות ותחליטו ואחרי שבעה חודשים זה יגיע לדין באספה ואז נחליט. ראינו שיטה אחת, ראינו שיטה שניה ואז נחליט'. קמו שלושה, ארבעה, חמישה ואמרו: 'על גופתנו לא יעבור'. אמרנו: 'תישארנו כמו קודם (כלומר, ללא הפרטת מזון). אתם גם לא יכולים לכפות על האחרים. תמשיכו אתם, אתם לא יורידו לכם תקציב ולא יחייבו אתכם'. לא היה צריך אחרי שלושה חודשים להביא את זה לאספה. לא היה שום צורך. מהשלושה אולי נשאר אחד. עכשיו אפילו אחד כבר אין. עכשיו, קיבוצים אחרים כמעט התפרקו על דבר כזה." (יפתח, 12)

דוגמה זו ממחישה כיצד טקטיקת 'תקופת הניסיון' פועלת ומאפשרת העברת שינוי ללא אישור האספה ומדגישה את בעיית האמון בהנהגה.

אספה משוחחת – לא מקדמת שיחה:

בעבר נקראה האספה: 'שיחת חברים' או 'שיחת הקיבוץ' (ארגמן, 1997). מהות פורום זה היתה האפשרות לשוחח, משמע: לתמוך, להתנגד, לשאת ולתת, למסור מידע, לברר, לשכנע ולהשתכנע, ובסופו של דבר להגיע להסכמות ולהחלטות. ביהב, גם היתה מסורת שיחה משמעותית ביותר. חברי הקיבוץ מעידים כי לגבי הדור הראשון והשני, השיחה היתה דרך חיים. התחזקות התא המשפחתי בקיבוץ שהתבטא במעבר ללינה משפחתית, הכנסת טלוויזיות לבתים, שינויים דמוגרפים באוכלוסיית הקיבוץ כמו: עליה במספר חברים ורב דוריות, כל אלה ואחרים שחקו את השיחה באספה. הם הקטינו את היכולת להגיע למכנה משותף ויצרו צורך שלא תמיד נענה, בפיתוח כלים חדשים לקיום שיחה בין דורית ורבת משתתפים. חגי, שהיה מזכיר הקיבוץ בשנות השמונים, מדגיש בצער את נושא דעיכת השיחה באספה, והעברת השיחה לפורומים אחרים:

"זו היתה אספה משוחחת. היום אני לא רואה את יחב באספה. היא יכולה לשוחח ב'קפה ידע'⁷, עם המשמעויות של קבוצות שמתחלפות עם מנחים וכן הלאה... בעניין הזה אנחנו צריכים להשתפר". (חגי, 7)

אם כך, נראה, כי חשיבות השיחה לא פגה, אלא היא הועתקה לזירות אחרות. מיצוי תהליך הדיון, דרך הבהרת עמדות וגיבוש הסכמות, הוא דגש מרכזי של המזכיר הנכנס. טכניקות של חוגי דיון כמו: חוגי בית ו'קפה ידע', בהן

⁷ טכניקה של חוג דיון. ראה הסבר לפעילות 'קפה ידע' בתקציר 'ועידת יחב'.

משוחחים בקבוצות קטנות מונחות ומגיעים להסכמות, ללא תוקף פורמלי, הן, לדעתו, פתרון למיצוי השיחה. מהאספה הוא לא מצפה למזור בתחום זה, ואף להפך:

"(האספה) היא לא גוף מקצועי. היא לא גוף שיכול לפתור קונפליקטים. היא גוף שמייצר קונפליקטים. זה גוף שיש לו שליטה על מי שמגיע לשם. הרבה פעמים היא עושק הרוב על ידי המיעוט, כי המיעוט הוא אינטרסנט והוא בא, והרוב יושב בחדרים." (יפתח, 12)

ביהב, התבטאה תרבות שיחה מכובדת והגונה ביותר. ניכרה הקשבה רבה לדוברים, משמעת לסדר הדוברים ולחלוקת הזמנים, כבוד לדעות השונות ויכולת התבטאות עניינית ובהירה של הדוברים. מובילי 'הסדר הצעירים'⁸, המייצגים דור צעיר, שאינו נוטה לפקוד את מוסד האספה, מעידים גם הם, כי לא ציפו שתתקיים שיחה בנושא 'הסדר צעירים' באספה. לטענתם, את השיחות הם קיימו באופן משתף, לאורך כל תהליך יצירת ההסדר. האספה, לדעתם, היא לביקורת והחלטה, ולכן גם דאגו ליצירת לובי שיסייע בידם להעביר את החלטתם. הם מבחינים בין מי שחשוב שיבוא לשיחות במהלך התהליך "מה שהיה חשוב להביא את הצעירים שזה עליהם" לבין מי שחשוב להביא לאספה: "מי שיגיע זה מקבלי החלטות, בעלי זכות הצבעה, ואז כל אחד דאג שהאנשים שלו יגיעו". (רותם, 14) אין ספק כי גישה זו מבטאת מלכוד שטבוע בשיחה המתקיימת באספה: קוצר הזמן וריבוי המשתתפים מגבילים את הנגישות לידע ולהתעמקות במשמעויותיו. בעיה זו מצביעה על כך שניתוק החלטות הנעשות באספה מהתהליך המכין אותן, ככל שיהיה זה תהליך עמוק וממצה, מסרבלת ומאיטה את זרימת הדיון באספה ואף חוסמת קבלת החלטה המתאימה לרוב.

האספה אינה מקדמת שיחה ככל שהנושא מקצועי יותר. פעמים רבות חסמו המזכירים דיונים שביקשו להתעמק בתוכן של הצעות וניווטו את השיחה להיבטים העקרוניים. טענתם היתה שהאספה אינה המקום המתאים לדיונים מקצועיים. דיונים אלה אמורים להיעשות בגופים כמו מועצה, מזכירות כלכלית או ועדות למיניהן. תפקיד הציבור הוא להביע את דעתו העקרונית בנושא, כאשר בפרטים מצויים 'מומחים' לדבר. מתייחס לכך עודד, במכתב שכתב לעלון הקיבוץ לאחר אספה בה לא נמסר לציבור המידע המלא ולא התקיים דיון ענייני:

"אם רצה מי ממקבלי החלטות לשתף את הציבור בהחלטותיו, הרי שהעברת מידע בדרך זאת איננה אמצעי שיתוף, אלא אמצעי שיתוף." (עודד, שיחתנו, 8.10.1999)

לאור הביקורת החריפה שהוא מעלה, נראה כי האספה לא רק שותקה (משמע: הפסיקה פעילותה), אלא גם הושתקה (משמע: הוחרשה, נאלמה).

האספה בעלת סמכות – נטולת סמכות:

האם האספה אכן הסמכות העליונה ביהב? נראה, כי באופן רשמי לאספה סמכות רבה. מלמדים על כך הדברים הבאים, שנאמרו מפי חבר מרכזי ביותר בקיבוץ, אשר ביטא גאווה רבה במוסד זה, והתייחס אליו בהקשר לנושא חלוקת הכוח בקיבוץ וריכוז הסמכויות. למרות הביטחון שהוא מבטא במוסד זה, אין הוא בטוח שהאספה תמשיך להיות תקפה:

"למרות רצון רב להטיל סמכויות להנהגה, לא ויתרנו על סמכות האספה. שום החלטה עקרונית לא יכולה לעבור בלי אישור האספה. למרות מעט אספות, סמכות האספה קימת, וההצעות להעביר סמכות לא נתקבלו. לא היתה שום החלטה שיכולה

⁸ ראה סיפור הסדר צעירים (כרך ב') ו/או תקציר סיפור הסדר צעירים בכרך זה. ראה גם מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

להיעשות, נניח החלטה רדיקלית, בלי אישור האספה, זה מהבחינה הארגונית... זה לא ברור לי אם זה חוכמה ברורה מודעת,

או הייתי אומר חוכמה נעלמת של בני המקום שיודעים עד איפה אפשר ללכת. זה לא מבטיח שכך יהיה בעתיד". (ישראל, 2)

מעטים בלבד ביטאו עמדה אידיאלית כלפי האספה כגוף קלאסי לביטוי עמדות הרוב. למעשה, למרות ההכרה בחשיבות האספה, מרבית החברים סברו כי מוסד זה אינו רלוונטי למציאות הקיבוצית כיוון שאינו מבטא את רחשי הציבור. מבחינת האליטה בקיבוץ, למרות שרובם הצביעו על בעייתיות במוסד האספה הכללית, עדיין ראו בה כלי דמוקרטי חשוב להעברת החלטות. בדיונים על שינוי המבנה הארגוני הומלץ:

"לבטל את המועצה הכללית, מתוך מטרה לחזק את תפקיד האספה כמוסד העליון המהווה ביטוי לשותפות בין חברי האגודה."

(יהב - מבנה ארגוני, אוקטובר 1999).

המועצה מאיימת על סמכויות האספה ומוזהר כי היא עשויה לרוקנה מתוכן ממשי. כלומר, המבנה החדש שב לחזק את האספה כסמכות-על.

נתוני המחקר מעידים שגם כאשר היו התנגדויות להחלטות שהתקבלו באספה, הן היו מינוריות. בסופן קבלו את סמכות האספה, או ליתר דיוק את סמכות המזכיר. מבטאת זאת בהחלטות האמירה הבאה שמעידה בהחלטות שסמכות ההחלטה היא אצל המזכיר שאינו פועל באופן דמוקרטי:

"אבל זה קרה, והוא החליט, והוא החליט, כן, הוא פשוט החליט!... יש הליך דמוקרטי, אתה אמור ללכת לפי ההליך הדמוקרטי."

מי אתה? הפיהרר שתקום ותגיד שאתה לא מוכן? ואף אחד לא עשה עם זה כלום." (אורלי, 15)

על ביצוע ההחלטות שהתקבלו באספה לא היה מעקב מוסדר. בביקורת הפנים הקיימת בקיבוץ, עלתה לא פעם ביקורת הנוגעת לעצם ביצוע ואופן ביצוע מקצועי של ההחלטות.

המציאות הדינמית בקיבוץ ובסביבתו שוחקים את תפקידי האספה ומרותה. תהליכי השינוי, ההתמקצעות וההתמחות, הסביבה העסקית התחרותית, כל אלה נוגסים בתפקידיה המסורתיים של האספה. בשביל תהליכים אלה האספה מהווה איום, שכן השיתוף במידע אותה היא דורשת מסכן או מעכב את התקדמותם. אחד מאנשי הכלכלה בקיבוץ, מסביר זאת:

"האספה איננה גוף לדיון פרטני. האספה היא גוף על מנת לשתף את כלל החברים בשיקולים שהביאו לקביעת המדיניות."

(עודד, 7)

הוא ואנשי כלכלה אחרים מצמצמים את תפקידי האספה לאישור מדיניות ול"מיד" פעם גם לראות שמה שאושר גם מיושם בפועל ולעשות תיקונים... האספה היא לא גוף מנהל" (יפתח, 1). לדעתם, האספה מכוונת בעיקר להחלטות חברתיות שעיקרן אורחות חיים. הם אינם רואים באספה סמכות לקבלת החלטות כלכליות.

האספה ככלי בידי החברים – ככלי בידי הממסד:

"יש לי הרגשה מאוד מאוד קשה שהאדם הפשוט הוא לא מחליט באמת את ההחלטות. הוא מרים את היד, אבל הוא לא באמת

מחליט את ההחלטות." (אורלי, 15)

ציפור הנפש של האספה הוא למעשה החבר היחיד, אשר משפיע כך על ההחלטות הנעשות באשר לחייו. אך האם האספה באמת מגינה עליו או מסכנת אותו? האם החבר הוא במרכז האספה או שמא ההנהגה היא שבמרכז האספה? מה הפער בין הרצוי למצוי בנוגע לייצוג החבר? בפועל, קובלים רבים מחברי יהב על השימוש הנעשה במוסד זה לצורך קבלת החלטות.

טיעון מרכזי שנשמע וגם נראה במהלך התצפיות הוא החשש לדבר בפני כלל המתאספים. הדיבור לציבור, המונה עשרות חברים, קשה ביותר למי שאינו מורגל בכך. הוא קשה שבעתיים כאשר רוצים לבטא עמדות שאינן מקובלות. כך, נותרת השיחה בקרב אותם אנשים, שרבים מהם גם אנשי ציבור המורגלים לעמוד בפני קהל.

"ההנחה המובלעת בתוך הסיפור של האספה, שכל חבר יכול לקום ולהביע את דעתו, אבל אנחנו יודעים שמבחינה פסיכולוגית חוב האנשים פוחדים בכלל לדבר בציבור, שמשנתם לא סדורה והם לא ידברו, והם צריכים נציג או עורך דין שידבר עבורם וכן הלאה. אם הייתי אומר לפני חמישים שנה שצריכים עורך דין לחבר, היו עורפים את ראשי. ה'אנחנו' ברשותם הוא צריך עורך דין? זה הקפיטליסטים צריכים." (אבנר, 4)

אכן, 'החבר הקטן' נותר, פעמים רבות, נבוך, מיוסר ומובס מהתהליכים המתרחשים באספה ומהנושאים להם נדרש להחליט, גם כאשר אינו בקיא בהם. השתתפות פעילה באספה מעוררת היבטים של דימוי עצמי כמו הפחד שילעגו לדעותי, שלא יתייחסו לדברי או מאידך יחוס תכונות של אומץ לב ותעוזה למביעי ההתנגדות. התחושות הפיזיות המתקשרות להתנסות זאת יכולות להיות: רעד פיזי, 'כמעט התעלפתי' ובמקרים קיצוניים יותר, האספה אף הוצגה כמסכנת את בריאותו של אחד החברים, החושש להגיע לידי להט התפרצות עקב התהליכים המתרחשים בה, המעלים את חמת זעמו.

נראה, כי המגמה ביהב, לא היתה להביא בפני החברים את מכלול הפרטים, השיקולים וההתבטאויות בכל הנושאים שהועלו באספה. האם יש בכך משום מניפולציה או שמא זו 'תבונת קהילה'? מסביר זאת חבר שלא מהווה צד בהנהגה:

"חכמת החברה תיבחן בסופו של דבר ביכולת שלה לברור את אופן הבעיות, את סוג הבעיות שהן ברורות הדיון בכלל, ולהשאיר את הבעיות שהן מחוץ לזה מחוץ לגדר. הן לא שלי. הן שלהם (הערה: של ההנהגה)." (אבנר, 16)

החברים מודעים לכך כי שיקולים של חברות, משפחתיות, 'לא נעים לי' ו'מה יגידו', משפיעים על שיקול דעתם בעת ההכרעה הנעשית באספה. אין ספק כי לפומביות ההצבעה יש חלק חשוב בלחץ החברתי המוקרן על כל חבר וחבר, דווקא בשעה שנדרש להכרעות אישיות משמעותיות. אחת הצעירות מדמה את המצביעים באספה לעדר, הנוהה אחרי המנהיג ומצביע אותו הדבר. בביקורת על דור הוריה היא אומרת: "הרבה פעמים הם ילכו אחרי העדר, ובעדר למעלה, יושב איתן שם למעלה" (אורלי, 15). התמודדות עם קושי זה, אפשרית, לדעתה, רק דרך התארגנות מכוונת המחזקת את הפרט בהבעת דעות שונות. יחד עם זה, בתרבות יהב, התארגנויות כנגד מהלכי ההנהגה, סותרות את ה'חברות' ולפיכך אינן מקובלות כלל ועיקר.

מדברי החברים, שבה ועלתה הטענה כי עמימות תפקידי האספה מהווה כלי שרת בידי הנהגת הקיבוץ. חברי הקיבוץ, כולל בעלי תפקידים ציבוריים בו, אינם מצויים ברזי האספה. מתברר, כי חלקם אינם יודעים בוודאות איזה מן הנושאים נדרש להידון באספה. עמימות זו היוותה לא פעם מקור לוויכוחים באשר להעלאת נושא לאישור האספה, בקרב חברי המזכירות וחברי ועדות למיניהן. יחד עם זה, אישור האספה מהווה מטרה מרכזית בכל תהליך משמעותי של שינוי אותו רוצים להעביר. יש המעוניינים באישור זה בתחילתו של תהליך כיברכת הדרך, המספקת גיבוי ואישור לפתיחת התהליך, ויש המכוונים לאספה בסיום התהליך לשם קבלת האישור הפורמלי להחלטה. מבחינת החברים, חלקם מרגישים כי הנהגת הקיבוץ, ובעיקר המזכיר, מנצלים עמימות זו ומשמרים אותה, על מנת להעביר החלטות בדרכים הנוחות להם.

בדרך כלל, המידע על אשר התרחש באספה גם לא היה נגיש. לרוב, פורסמו בעלון ההחלטות שהתקבלו. לעיתים רחוקות פורסם דיווח חלקי או מלא של פרוטוקול האספה. יחד עם זאת, הזכות לעיין בפרוטוקול הנמצא במזכירות שמורה לכל חבר.

האספה כסמל לתרבות ה'יחד' – סמל להחלשות ה'יחד':

"אתמול לא הופעתי לאספה. וכי למה? לא הופעתי לאספה משום שהסתבר לי שלא מתחשבים בדעתי, ואין טעם שאני אופיע במקום הזה. אז זה היה משהו פרובוקטיבי בזה. ידעתי שתומר (הערה: מרכז משק), שיש לי קשר טוב איתו בסך הכל, ישים לב לזה, ואכן הבוקר הוא פגש אותי ואמר לי: 'יש לי חשבון איתך' אמרתי: 'תומר, לך יש חשבון איתי, לי יש חשבון איתך'. (עודד, 5).

פן נוסף של התצוגה באספה הוא היותה זירה להפגנות-כוח של החברים. מהלכים כמו: היעדרות, גיוס לובי, הבעת מחאה, העלאת שאילתות פרובוקטיביות, מחטפים והימנעות מהצבעה, הינן פעולות פרובוקטיביות להבעת עמדה ומעמד בקונטקסט הקהילתי. מהלכים אלה נהירים רק לתושבי המקום, ופעמים – רק לחלק מהם.

אחת המרואיינות הצעירות, העידה כי היא נהנית לבוא לאספה כיוון שזו הצגה:

"האספה בשבילי זה בידור.. אני מסתכלת על זה לחלוטין מהצד". (איה, 4).

בהצגה זו מתבטאות הפוליטיקות הפנימיות והבעיות האישיות והחברתיות של החברים שזר לא יביין. מעניין כי דימוי ההצגה הופיע אצל מספר מרואיינים. לרוב הופיע דימוי זה כביקורת על אי מהימנות האספה, אך מעניינת ההתייחסות הסוציולוגית יותר שראתה באספה מקום לגיטימי ואף חיוני להצגות אלה, שצריכות להיעשות בין כה וכה.

עודד, ש'עשה הצגה' באספה מתנצל לאחר מכן בעלון. 'הצגתו' היתה נאום זועם בו השתיק חבר, איש חינוך מוערך בקהילה, שהקניט את מוסד האספה ואת המזכיר כאשר לא קיבל תשובות לשאילתא שהעלה. ניתן לפרש את מכתבו כהמשך ה'הצגה' או להבין הדברים כהווייתם. את 'הצגתו' הוא מכנה "דרמה נלוזה":

"אני מניח כי התנצלות זאת תפתיע רבים מהקוראים, שהרי אם לשפוט לפי לחיצות היד וטפיחות העיבוד להן זכיתי לאחר המעשה, ראו רבים מאתנו מהדרמה הנלוזה שהתרחשה לנגד עיניהם. ואני, אודה ולא אבוש יצאתי בתחושה רעה."

עודד סבור כי ההתפרצות באספה משקפת את הדינמיקה הבעייתית הטבועה באספה ומסיק כי יש לבטלה:

"... לא יכולה היתה להימצא הוכחה טובה יותר לבלבול ולתחושת אובדן הדרך בה מצויה חברת יב, מאשר אותה אספה אומללה. יותר מכך, אני מעז להתנבא ולומר... שאספה זאת היתה אבן דרך במסלול הייסורים המוביל לקבורתה הסופית של

מוסד האספה הכללית. יותר ויותר אני משתכנע כי את המנגינה הזאת צריך להפסיק!!" (שיחתנו, 8.10.1999)

למפגש באספה יש משמעות חברתית: השיחות לקראת האספה, ההתכנסות המשותפת, הישיבה יחדיו, האכילה והשתייה המשותפים, השיחה הפורמלית באספה ושיחות החולין, תחושת הגורל המשותף, ה'הצגות' המובנות אך ורק לחברי הקהילה, הביקורות, הרכילות וסיכום החוויות לאחר האספה – כל אלה הם טקסים חברתיים היוצרים הווי קהילתי. הווי זה מאשר את תחושת ה'יחד' באמצעות פיתוח וחיזוק תרבות הקהילה הייחודית.

האספה עשויה גם להיות מעצימה. התחושה של 'להיות שותף' להחלטות, דרך קבלת מידע, הבעת עמדה והצבעה, יש בה כדי להגביר את תחושת השליטה של הפרט על חייו וסביבתו.

פעמים רבות האספה גם משקפת את חוסן הקהילה ובכך מקנה תחושת עוצמה. הדיון בפרויקטים כלכליים חדשים, אישור תוכנית המשק השנתית, דיון בשינויים המגבירים את רווחת החבר, הם אותות להצלחת הקהילה בתחומים הכלכליים והחברתיים.

למרות כל אלה, מספרם המועט של הבאים בשערי האספה, ומספרם המועט יותר של הלוקחים בה חלק פעיל, מצביעים דווקא על החלשות ה'יחד'. מרבית המשתתפים באספה מגיעים רק כאשר חשים כי נושאי הדיון נוגעים ישירות לחייהם. אומנם, צילום האספה והקרנתה מספר פעמים בערוץ המקומי, מגביר בוודאי את מספר הצופים בה, אך אספות בודדות צולמו, וגם לא הועברו בשידור ישיר לבתי החברים. החלשות ה'יחד' מתבטאת גם בטקטיקות המניפולטיביות המתבטאות בקבלת ההחלטות באספה. דרכי השפעה עקיפות הפוגעות בזכויותיו של היחיד ובצדק החברתי מחלישות את הפרט, אך גם את החברה כולה ומגבירות את כוחה של האליטה.

4.2.7 מועצה

המועצה⁹ היא רשות המיועדת לדיונים וקבלת החלטות. במקורה נוסדה המועצה כתחליף לאספה שמיעטה להתכנס. הקמת המועצה, כגוף דמוקרטי מייצג נועדה לענות על הצורך לקבל החלטות המבטאות את דעת רוב החברים. המועצה מורכבת מנציגים בעלי זכות הצבעה ורשאים להצטרף לדיונים בה כל החברים. היא רשאית לדון בכל נושא מלבד נושאים עקרוניים כמו שינוי תקנון או שינוי מבני של הקבוץ. בתקופת המחקר היתה קיימת ביהב מועצה, אך היא התכנסה פעמים ספורות בלבד וכלל לא היתה משמעותית בתהליכי קבלת ההחלטות.

מרב ההתייחסויות כלפיה נאמרו בביקורתיות, כעס ואכזבה.

ניתן למקד את ההתייחסויות בהיבטים הבאים:

יו"ר המועצה: במרבית ההתייחסויות למועצה נאמרה ביקורת נוקבת על יושב ראש המועצה שאינו ממלא תפקידו כמצופה ממנו. חלק מהדוברים ציינו כי בחירתו של חבר זה, יש בו כדי לשרת את האינטרסים של מזכיר הקיבוץ. לטענתם, אי כינוס המועצה, חוסר מעורבותה בהכרעות מרכזיות לקהילה ואופן ניהולה, מהווים כלי שרת בידי הנהגת הקיבוץ והמזכיר העומד בראשה. "זו היתה אנומליה מכוונת ששירתה את רצון המזכיר" (רן, יום עיון מזכירות כללית, 18.7.99). שהרי אי הסדר והעמימות מאפשרים לנצל גוף זה כדי להעביר בו החלטות. בנוסף, חוסר האסרטיביות של יושב הראש, מאפשר גם לעקוף אותו, כאשר צפוי כי הדיון בה יכשיל או יעקב העברת החלטה. "באותו רגע שידענו מי ראש המועצה, ידענו שזה נידון לכישלון" (עודד, צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני, 1.9.1999). נראה, כי יושב ראש המועצה הופעל על ידי הנהגת הקיבוץ, במיוחד על ידי המזכיר, מה שאיפשר לנצל העברת החלטות באמצעות מוסד זה.

⁹ מועצה: ראה גם מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

למרות שבתרבות הקהילה לא נהוג להטיח האשמות ישירות ולבקר חריפות זה את זה, בהקשר זה, נשמעו ביקורות נוקבות, בפורמים קהילתיים, הקוראות להחלפת יושב ראש המועצה. הביקורת שנכתבה במכתב האנונימי שפורסם עם פרישת איתן מתייחסת לכך בציניות. במכתב פרידה שנכתב כביכול בשמו כתוב: "ליו"ר המועצה אשר בנאמנות שאינה יודעת גבול תמיד הסכים עם כל מה שאמרת' אפילו עוד לפני שאמרת' – תודה!"

עמימות פונקציונלית: תפקידי המועצה, סמכויותיה והנושאים האמורים להידון בה, לא היו נהירים לציבור. עמימות זה היתה פונקציונלית לשירות צרכי האליטה, אשר ניווטו תהליכי קבלת החלטות נוחים להם, אך פגעה באמינותם כלפי הציבור. לא פעם העלו חברים באספות הקיבוץ בקשה לברר האם הנושא המובא להחלטה נידון על ידי המועצה. ברוב הפעמים נענו שאלות אלה בשלילה וגררו הטחת ביקורת חריפה על נוהלי קבלת ההחלטות הנהוגים בקיבוץ.

עיקר העמימות התרכזו בטווח שבין המזכירות הכלכלית, למועצה ולאספה. נראה, כי בציבור היתה קיימת ציפייה, כי נושאים משמעותיים, במיוחד בתחום הכלכלי, יובאו לדיון מעמיק במועצה. המועצה נתפסה כמקום בו ניתן לקיים דיונים ולגבש המלצות לקראת ההחלטות הנעשות באספה. בנוסף, חברים מסוימים ציפו לכינוסה כדי להתבטא בה. זאת כיוון שלא היו חברים במזכירות הכלכלית ולא ראו טעם לשכנע בעת האספה, בה היתה קיימת התחושה שהדברים מובאים אך ורק לאישור פורמלי, ולא לדיון במהות ההצעות גרידא.

השיחה שלא התקיימה: קבלת החלטות דמוקרטית מותנית באפשרות להתבטא: לשכנע, להתנגד, לברר מידע, להגיע להסכמות. "מועצה זה מקום לדיונים, לפחות ככה התכוונו. למעשה, המועצה לא פועלת הרבה זמן" (עינת, 3). אומנם המועצה מכילה מספר מועט וייצוגי של חברים, אך היא פתוחה לכולם. זהו המקום לדיונים מעמיקים ומקצועיים, להתלבטויות ולברור התנגדויות. בפועל, השיחה לא התקיימה: "אפילו המועצה לא למדה לשוחח... היא לא נפגשת מספיק בשביל להיות משוחחת" (חגי, 8). אומר אחד החברים המשמעותיים בתחום הכלכלי של הקיבוץ. היא מיעטה להתכנס, וגם כאשר התכנסה, היו שחשו כי לא התנהל בה דיון ממצה. את הדיונים וההחלטות המשותפות מקשר עודד לשותפות. לפיכך, אי תפקוד המועצה פוגע בשותפות: "אם המועצה היתה פועלת, הייתי אומר שיש שותפות גדולה יותר." (עודד, 13)

לא משמעותית בתהליכי קבלת ההחלטות: פועל יוצא של עמימות תפקידי המועצה והאנמיות בניהולה, הינו חוסר משמעותה בהיררכית קבלת ההחלטות בקיבוץ. "לאותם אנשים שמובילים היום את יהב, המועצה היא לא דבר חשוב" (עודד, 6). אומר בנימת אכזבה החבר שיזם את הקמתה בעת שהיה חבר בועדת ארגון. ההחלטות שהתקבלו בתקופת המחקר על פי רוב לא נידונו במועצה. כיוון שהמזכירות ביהב היא הרשות המרכזית לקבלת ההחלטות, והאספה מתכנסת בעת הצורך ובה מתקיימים הדיונים הציבוריים וההחלטות, המועצה אינה משמעותית.

עיצוב מחדש של המועצה: כניסתו של יפתח לתפקיד מזכיר הקיבוץ, ועבודתו של הצוות לשינוי מבנה ארגוני, העלו לבחינה מחודשת את המועצה. יפתח, ביחד עם חברי הצוות דנו בתפקידי המועצה, סמכויותיה והרכבה כחלק מהמבנה החדש.

הדילמה המרכזית שנידונה התרכזה בסמכות המועצה לעסוק גם בנושאים חברתיים, או שמא רק בהיבטים כלכליים-משקיים. יפתח תמך בכך שיש לראות בה גוף מקצועי המנהל את מכלול ההחלטות הכלכליות של הקיבוץ, ולהותיר למזכירות את הניהול החברתי. גישתו מחזקת את העמדה שהניהול הכלכלי צריך להישאר בידי מומחים, ולגיטימי כי ישא אופי פחות משתף ואילו בנושאים החברתיים יש לשאוף להשתתפות מרבית של כלל הציבור:

"בצד חברתי צריך זכות השתתפות לכלל הציבור. בצד החברתי לכל אחד יש קול שווה... לעומת זאת, בנושאים הכלכליים אי

אפשר להביא באופן מפורט ומסודר לציבור, זה צריך להופיע למועצה כלכלית". (יפתח, 15.9.1999)

בדיונים אלה הוזכרה גם המועצה כמאיימת על מוסד האספה, ליבת הדמוקרטיה הקיבוצית. החשש הועלה שמא תיהפך המועצה למוסד הדיונים המרכזיים של הקהילה, מה שיפגום בתדירות כינוס האספה, והיא תישא אופי של דיווחים ולא של דיונים.

בסופו של דבר, בוטלה המועצה ביהב והוקם גוף אחר הנמצא בתווך, בין המזכירות הכללית לאספה והיא 'הנהלת יהב'. כך הוסבר לציבור ביטול המועצה בהודעה שפרסם המזכיר לאחר ישיבת המזכירות בנושא:

"בדיונים קודמים על המבנה הארגוני נקבעה מועצה כללית שהיתה אמורה להחליף את המועצה הכללית, שירשה את מקומה

של 'ועדת המשק' ההיסטורית. במשך הזמן הסתבר שהמועצה הכללית גרמה לשיתוק האספה כפורום לדיון ציבורי. מצד שני,

לא יכלה לקבל החלטות במקום האספה. מסתבר, שציבור חברי יהב מצטיין ברמת מעורבות גבוהה, דבר שמוביל להחזרת

עטרת האספה ליושנה וביטול המועצה הכללית." (שיחתנו, 3.12.1999)

4.2.8. משאבי אנוש (מש"א)

מש"א הינו הגוף המנהל את ההיבטים הקשורים לתחום העבודה כמו השמה, טיפול בנושא האבטלה, פיתוח מנהלים, תמחור משרות. למעשה, הוא מחליף את סידור העבודה המסורתי שעסק בשיבוץ חברים לעבודה. פעילות מש"א ביהב מבטאת הרחבה של תפקידם. במידה רבה היו עובדיה את הגוף הביצועי של המזכירות. נראה, כי צוות מש"א לקח על עצמו במידה רבה את תפקיד 'צוות שינוי' אשר קיים בקיבוצים רבים אחרים. דהיינו, הובלת תהליכי השינוי של הקיבוץ. לטענתם, רוב השינויים קשורים לתחום העבודה, והם, כמופקדים על תחום רחב וטעון זה, לקחו על עצמם אחריות לשינוי. צוות מש"א היה הדומיננטי בהובלת שלושה מהתהליכים המתוארים במחקר: היגוי וביצוע 'ועדת יהב', הובלת צוות עבודה ופרנסה ויזום והנחיית השינוי בהסדר הצעירים. גם בתהליך השינוי הארגוני היתה נציגות של מש"א, אם כי ההובלה היתה בידי המזכיר. צרף מאפיינים כמו מקצועיותם של חברי הצוות, מעורבותם החברתית ויכולתם לעבודת צוות יעילה, הובילו לכך שהם נתפסו על ידי המזכיר והמזכירות כמתאימים ביותר לביצוע השינויים.

קשורה לכך אישיותו של בועז, מנהל מש"א, שהיה באותה תקופה חבר מזכירות, בן למשפחה דומיננטית מהקיבוץ, איש מקצוע בתחום החברתי (סוציולוגיה ויחסי עבודה) ודמות פעילה, צעירה יחסית (דור שלישי)

ומשמעותית בקהילה. כישוריו של בועז והאחריות שלקח על עצמו בתחום של ביצוע חלק מהשינויים בקיבוץ, יצרו זהות בין מש"א להובלת תהליכי השינוי בקיבוץ. צוות מש"א שיתף פעולה באופן מלא ומקצועי עם תפקיד זה. עינת, שעבדה עם בועז וגם קרובת משפחה, מסבירה את הקשר בין מש"א לשינויים כך:

"אני חושבת שזה יצא בגלל בועז. בגלל שהוא מתוך המזכירות. בועז מתוך המזכירות קיבל מינוי להקים את הקטע של משאבי אנוש ובעצם כל הזמן המשיך לעבוד במזכירות, ובעצם כל דבר הוא מביא למשאבי אנוש שנרץ את זה הלאה. זה כמעט ברור. הוא מגדיר את זה בכל מקום שאין מי שיעשה, אז אנחנו עושים..." (עינת, 14)

ובועז מבחינתו מסביר את חשיבות התפקיד בהצלת ה'בית' הקיבוצי. הוא מציין את יתרון השילוב המקצועי עם היותו בן המקום, המבין וחוזה בעצמו את תרבות הקהילה:

"כשנכנסתי למשאבי אנוש, בעצם, התובנות האלה, התמקדתי כדי לנסות באמת להבין את התרבות ככה שאני אדע, פעם אחת מה צריך לשנות, ופעם שניה איך לעשות את זה בלי ליפול. כן, בלי להיכשל. זה פעם שניה ש... אבל אז הסתכלתי על זה לכאורה כאיש מקצוע שהוא צריך, שיש לו איזה תפקיד כדי לעשות אותו הכי טוב, גם בשביל להציל את העסק, את הבית, א.. צריך לעשות את זה. דרך אגב, את רוב הדברים לקחתי מעצמי. ברגע שהבנתי שאת רוב הדברים שאני מרגיש וחושב גם.. לא יגידו את זה תמיד, לא יבחינו בזה תמיד, אבל זה שם." (בועז, 7)

ובהמשך הראיון עימו הוא מספר על דינמיקת העבודה עם המזכיר, בה מש"א תפקד כגוף ממתן ומשלים:

"איתן כל הזמן אמר: 'צריך לעשות, ולהחליט וזה וזה, קדימה' (הערה: בטון החלטי). אני כל הזמן אמרתי בדיוק את ההפך, זאת אומרת: 'לאט לאט, צריך לשתף', 'נו, נמאס לי מהתהליכים שלכם כבר' (בהחלטיות ורוגז, מחקה את איתן). 'לא. לאט לאט'. אני חושב שבהתחלה היה נכון הגישה שלו, כי היה צריך לעשות, עד ש.. כי אנשים לא היו שם. ואחרי זה, היה טוב שבאנו, כדי לעצור, שלא יהיה מהר מידי, כדי שדברים לא יתפוצצו ויתרסקו." (בועז, 16)

בדרך כלל היה צוות מש"א אמון על ההיבט הביצועי של השינוי, אך כאמור, את השינויים הישירים בתחום העבודה הם גם יזמו והובילו. שינויים אלה משקפים שינוי מהותי: מתקציב שוויוני לדיפרנציאלי בו כל אחד מקבל בהתאם לשעות עבודתו ואחריותו. כדי להטמיע את השינוי, רואים את עצמם העובדים כאחראים על שינוי התפיסה של החברים בכלל בנוגע לשינויים ולקריאת המציאות העתידית.

"משאבי אנוש בכל מפעל אחר הוא בעצם לא צריך לשנות תפיסה של אנשים, ופה אתה צריך לשנות אותם, כי זה משפיע. השינוי תפיסה הזה משפיע גם חברתית וזה משפיע על כל תחומי החיים. זה הכל פה מחובר, הרי. ובגלל זה זה יותר קל ויותר קשה מאשר במקום אחר." (עינת, 14)

היותם של חברי מש"א מרושתים בתוך הקיבוץ, העמיד אותם שוב ושוב מול הקושי להתמודד באופן ישיר עם חברים, חלקם קרובים להם ביותר, שלא אימצו את תפישת העבודה אותה ניסו להטמיע. הקושי והשחיקה ביחד עם האמונה הרבה בשליחות אותה ממלאים חזר בקרב עובדי מש"א. מבטא את המחיר החברתי בועז:

"כל פעם אתה נתקל בשחיקה שאתה מגיע למקומות כאלה שמדברים בהם בעליצות. סביב שולחן, שאתה בא, אז לא 'בועז הגיע', אלא 'משאבי אנוש הגיעו'. א.. הקטע של התפקיד שאתה ממלא הוא תפקיד א.. הוא תפקיד שליט כזה, שנכנס לכל התפקידים האחרים. אוכל אותם." (בועז, 23)

בסקר שערך היועץ הארגוני לקראת שינוי המבנה הארגוני הובעה שביעות רצון מעבודתם, אך יחד עם זה נשאלה השאלה: "האם מש"א מקצוע או תפקיד?" (דו"ח אבחון וסיכום ראיונות, 18.7.1999). כלומר, יחידת מש"א הוקמה כגוף

מקצועי לטיפול בנושאי עבודה, אך חבריה רכשו לעצמם דימוי של 'בעלי תפקיד' ציבורי משום התעסקותם בשינויים בכלל.

4.2.9. ועדות

ועדה¹⁰ הינה כלי של דמוקרטיה נציגותית, המאפשרת על ידי ביזור סמכויות, לנציגים רבים ככל האפשר מהציבור לקחת חלק בניהול ענייני הקהילה. בדרך כלל, בוועדות חברים גם נציגי ה'ממסד' המייצגים את תפקידם הציבורי. ביהב, הופעל בתקופת המחקר מערך ועדות שהקיף את מכלול הנושאים המנוהלים בקהילה, כמו: צעירים, תקציבים, פנסיה, בריאות, חינוך.

למרות שתפקיד הוועדות הינו לגשר בין צרכי החבר הבודד לבין רשויות הקיבוץ, פעמים רבות הן נתפסות כגורם סמכותי ומנוכר המייצג את כלל המנגנון הבירוקרטי.

בסקר שקיים היועץ הארגוני שליווה את תהליך השינוי הארגוני בקיבוץ, עלה מהראיונות שערך כי:

"קיימות ועדות אבל הן לא מתפקדות; אין אוטונומיה לוועדות כפי שצריך להיות... (הן) לא רלוונטיות היום; בעד התמקצעות

ותשלום עבור ניהול ועדות." (דו"ח אבחון וסיכום ראיונות, 18.7.1999)

היועץ הארגוני איבחן חוסר בהירות בנוגע לכפיפות הוועדות והדגיש כי המשפט "איתן אמר" שב וחזר על עצמו. כלומר, מרותו של איתן המזכיר בלטה בניהול הוועדות. גם נתוני המחקר מצביעים על אי שביעות רצון מתפקוד הוועדות. הנושא המרכזי שהודגש היה התסכול מאי-נאמנותם של חברי הוועדות ובעיקר של מרכזיהן, לציבור, לעומת נאמנות-יתר לאיתן המזכיר. מבטא זאת יוסי שמביע חוסר אמון מהוועדות בקיבוץ:

"ברגע שכל הוועדות הן בעצם עושי דברך, אין להן... אתה יושב עם מרכז ועדה וכן... או עם ועדה, אבל הם צריכים להביא את

זה לאיתן ולא לתת לך תשובה סופית, אז למה בכלל לשבת איתם? לך ישר לאיתן, כן. (גיחוך). " (יוסי, 11)

אציג את הוועדות באמצעות מערכת היחסים שלהן עם המזכיר ועם הציבור, ביניהן הן אמורות לגשר.

יחסי ועדות – מזכיר: יחסים אלה מאופיינים בתלות רבה של רכזי הוועדות וחבריהן במזכיר. נראה, כי היתה עמימות רבה בנושא ניהול הוועדות שנטרלה אותן מלמלא את יעודן. העמימות הקיפה היבטים של סמכות החלטה, הרכב הוועדה, אופן בחירתה, משך כהונתה, תקציב, נושאים לטיפול.

הדפוס הריכוזי שאפיין את הנהגתו של איתן בוטא, בין השאר, ביחסו לוועדות, שהיו אמורות להיות מגשרות בין הציבור לממסד, אך למעשה ביטאו את מטרותיו. מתאר זאת בכעס ישי, אשר מצביע על כך שהוועדות נעקרו מכל תוכן:

"הוא ביטל את כל הוועדות, ביטל למעשה. תיאורטית יש עוד ועדות, אבל למעשה, הוא ניער אותן. כל עוד הם עושים מה שהוא

רוצה, אבל ברגע שהועדה מחליטה בניגוד לדעתו, הוא מוצא דרכים לעקוף אותה." (ישי, 12)

בין חברי הוועדות לאיתן המזכיר היו קיימים יחסי תלות חד צדדים. הוועדות נזקקו לאישוריו לביצוע החלטות ולקידום מהלכים, בעוד הוא היווה אוטוריטה עצמאית. חברי הוועדות מספרים שחשו חסומים אל מול עוצמתו של המזכיר, וכי נדרשו לטקטיקות שונות לשכנעו בדעתם.

¹⁰ ועדה: ראה גם מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

יחסי ועדות - ציבור: נראה כי יחסים אלה אופיינו באי-אמון של הציבור בוועדות ובאי נאמנות של הוועדות לציבור. הציבור תפס את הוועדות כבירוקרטיות מידי, לא מייצגות ונטולות סמכות החלטה. התלות בחברי הוועדות הכעיסה חלק מהחברים שחשו כי כך מוגבלת עצמאותם. הן גם נתפסו כמאיימות על ערכים מרכזיים כמו שיוויון וחופש אישי.

נכונות חברי הקיבוץ להירתם לוועדות לא היתה גבוהה במיוחד, למרות שלכל ועדה שהוקמה או אוישה מחדש נערכה פניה לציבור כי יציע עצמו למועמדות בה. פעמים רבות פניה ישירה ומכוונת מצד "נציגי הממסד" לחברים מסוימים היא אשר הניעה אותם לקחת חלק. יחד עם זה, היתה קיימת תחושה שהוועדות מאוישות כל העת באותם האנשים, המתחלפים ביניהם. ואלה, למרות נכונותם הגבוהה להיות מעורבים, אינם מייצגים נכונה את כלל הקבוצות בציבור.

עד כה תוארו התפקידים והמבנים המרכזיים במבנה הארגוני של יהב בעת המחקר. שני הפרקים הבאים מתארים שתי סוגיות התנהגותיות המתארות דינמיקות מתוך התרבות הארגונית-קהילתית. הנושאים: בחירת בעלי תפקידים ומערכת היחסים בין האליטה לציבור הודגשו על ידי משתתפי המחקר באופן משמעותי. נושאים אלה מעלים בתוכם היבטים נוספים המשלימים את הבנת המבנה הארגוני. פרקים אלה מלמדים על יחסי הגומלין בקהילה ובכך שופכים אור נוסף להבנת תהליכי השותפות הנחקרים.

4.2.10. בחירת בעלי תפקידים

ביהב, אחד מנושאי הביקורת המרכזיים הוגדר 'חוסר הרוטציה', בעוד הכוונה המרכזית היתה הצורך בבחירה מחדש של ממלאי תפקידים. משמעות עיקרון הרוטציה בהקשר הארגוני היא חילופי תפקידים לפי סדר קבוע. העיקרון מדגיש את המחזוריות במילוי תפקידים, אשר מאוישים על ידי דמויות המתחלפות ביניהן בסבב. נראה, כי השימוש במונח 'רוטציה' הוטבע בשפת הקהילה, ולמרות השימוש הבלתי מדויק בו, כולם מבינים שביהב 'רוטציה' משמעה הצורך ברענון ההנהגה¹¹. הביקורת החריפה בנושא זה, נובעת מהעובדה שבאופן קבוע, יש ביהב מספר מנהלים הממלאים תפקידים שנים רבות:

"בכל הנהגה שהיתה בחמישים השנה האחרונות. כמות ממלאי התפקידים ביהב קטנה ביותר. קטנה ביותר. אני רואה פה מעגלים. גם במעגל של דור ראשון של ההורים שלנו, היו איזה עשרה אנשים כאלה שסביבם כל המערכת הזאת התגלגלה במשך 40 שנה. וגם בדור השני, שחלק מתוך העניין, שכבר מגלגלים את העניין עשרים וחמש שנה. פה יש גם עשרה. אולי פחות." (צבי, 8)

¹¹ יחד עם זאת, יש לציין כי יש אשר הגדירו נכונה 'רוטציה' כסבב תפקידים. אך כוונתם, כפי הנראה היתה במובן הדמוקרטי הרחב: סבב תפקידים בין כלל חברי הקהילה, ולא רק בין ממלאי התפקידים הקבועים.

השיח בנושא הרוטציה מוכר לכולם, ומתנהל באופן פומבי בדפי העלון, בכינוסים ציבוריים ובשיחות פרטיות. השיח מתייחס כאחד למנהלים בתחומי החברה ובתחומי הכלכלה. למרות שהועלו מצד הציבור בקשות לפתוח את הנושא לדיון ציבורי הנושא לא הועלה.

הביקורת הבאה, הטוענת שלא הכישורים, אלא הקשרים הם הקובעים, מאפיינת את הקול המרכזי בשיח זה. הביקורת גם מחזקת את הגישה שהקהילה היא מעין רשת של קשרים מסועפים המשפיעים על קבלת ההחלטות:

"... אצלנו, לצערי, לעיתים, אנשים נקבעים ללא קשר לקריטריונים האובייקטיביים הנדרשים. אין למעשה, כל גוף מיומן, מקצועי,

הקובע את התאמתו של חבר לתפקיד. לא כשרון, לא השכלה מתאימה, לא כישורים קובעים, אלא קשרים חברתיים

ומשפחתיים של מקבלי ההחלטות. תופעה זאת גורמת לכך, שלתפקידים מסוימים נבחרו או בחרו את עצמם, (חברים)

שהתאמתם לתפקיד מוטלת בספק. למרות זאת, זה לא מפריע להם להישאר בתפקיד שנים רבות מבלי לתת דין וחשבון על

פעילותם. על אף שנגרמו כישלונות, הם המשיכו בתפקידם תוך הטלת האשמה על גורמים חיצוניים..." (שיחתנו, 27.2.1998)

בהמשכה של ביקורת זו, מעלה הכותב הצעה לקביעת צוות מקצועי וגיבוש נהלים ברורים וידועים,

"רק בדרך זאת ידע כל חבר, שחלון ההזדמנויות לעסוק בתפקידים הרצויים לו פתוח בפניו באורח שווה והגון."

מתייחס לטענה זו מנהל משי"א, שטוען כי תרבות הניהול בקיבוץ אינה בשלה לכך:

"יש טענה, למשל, שאנחנו לא מפרסמים את כל מקומות העבודה, אלא הולכים למי שקרוב לצלחת ונותנים לו מקום עבודה.

מצד שני, אני יודע את זה, ואני יודע שהמנהלים שלנו לא מסוגלים לעמוד בשקיפות שאנחנו ניציר להם. מה זאת אומרת, אם אני

היום, יש.. לא יודע, מנהל משאבי אנוש במפעל, התפנה מקום, אני מפרסם מודעה, באים לישי ארבעה אנשים שמלכתחילה

הוא לא רוצה לדבר איתם בכלל. הוא מתחנן: "בועז, אל תשלח אלי אנשים לפני שדיברת איתי וקיבלת את הסכמתי." (בועז,

22)

השיח על הרוטציה כולל גם קולות לשימור המצב הקיים. דוגמה זו מבטאת את תרבות הקהילה בה פעמים רבות ביקורת אינה מתקבלת בברכה, כיוון שמסכנת את התרבות החברתית המאפיינת את הקהילה. כך למשל מתבטאת הביקורת על ביטוי הביקורת בנושא הרוטציה, כמאיימת על פירוק הבית הקהילתי:

"המערכת הקיבוצית שלנו, אינה נארגת בשטיח קיומה מחוטים של עקרונות מופשטים בלבד (הערה: הכוונה לעיקרון הרוטציה).

הרבה מעוצמתה נרקם מן היחסים הבלתי-אמצעיים. מעמדם של חברים ופעילים במערכת אצלנו, אינו נובע מקנוניה של חבורה

כזו או אחרת, הוא בין היתר נובע מן הניסיון שיש. גם ההישג הוא מעשה אנשים, גם להצלחה יש אבא, גם עושרנו בחומר הוא

מעשה אנשים, לא כל כך בלתי מוכשרים. צריך לזכור זאת, דווקא בשעה של ביקורת, אפילו שהיא נעשית בעניינים צודקים. נכון

שסמכות לאורך זמן יש בה סכנה של איבוד פרופורציות, העין הבוחנת והמוסדות הדמוקרטיות חיוניים לקיומנו יותר מבעבר

לדעתי, אבל גם הביקורת צריכה לשמור על פרופורציות, לא להיסחף. את הבית אפשר להרוס מלמעלה ומלמטה, בסוף זה לא

כל כך קשה, לאסוף את השברים קשה." (שיחתנו, 27.2.1998).

בביקורת המבקר הפנימי מובעת הסתייגות מהמצב הקיים. המבקר אינו ממעיט בערכה של החבורה המובילה, אך מזהיר מסכנת הקיבוע במצב זה:

"הקבוצה השלטת והקובעת את אופי החיים הקהילתיים והעסקיים היא קבוצת הגיל 48-55. מזה שנים מחליפים חברי קבוצה זו

ביניהם תפקידים. מדובר בקבוצה מגובשת, למרות יריבויות חשופות וסמויות שקיימת בין חברים שונים בה וחבריה מכירים כבר

היטב את כל שיגינותיו והיכולות של כל חבר בקבוצה זו. אופק הפעילות האפקטיבי של קבוצת גיל זו מוערך בלפחות עוד עשר

שנות פעילות ויותר.

יתכן בהחלט כי קבוצה זו מובילה את המשק בנתיב של הצלחות אולם העדר תחלופה משמעותית בקבוצה עלול לגרום:

- א. תסכול אצל צעירים מוכשרים הרוצים לפרוץ קדימה לעמדות המאפשרות ייזום וקבלת החלטות.
- ב. קיבוע של שיגרת מחשבה ותפיסת עולם בעניינים שונים. שיגרה המונעת פריצת מסגרות ושינויים.
- ג. גיבוש עמדות כוח באחוזות משפחתיות, חמולתיות ומקצועיות על כל הסכנות הכרוכות בכך. (דו"ח על תפקוד המזכירות, עמ' 10)

הטיפול בנושא החלפת התפקידים נוסה בכמה דרכים, אך 'יהיה גדולי' על הגופים שניסו לטפל בכך: " (זה) גדול על משאבי אנוש. זה גם משאבי אנוש, זה גם מזכירות, זה די לא ברור מי זה. זה גם אולי מועצות המנהלים של אותם ענפים גדולים. זה, זה גם מאוד מאוד בעייתי, כי זה האנשים הוותיקים במקצוע שלא רוצים להתחלף. חלק אולי מהעניין של המבנה הארגוני (הערה: תהליך שינוי במנה הארגוני) אמור לפתור גם את הבעיות האלה." (עומרי, 3)

אכן, ההתקדמות המשמעותית נעשתה בעת שינוי המבנה הארגוני. באמצעותו הוגדרו פרקי זמן לכל קדנציה ונקבעו נהלים ברורים בנושא. יחד עם זאת, בפועל לא הוחלפו בסמיכות להחלטה כל בעלי התפקידים האמורים והאליטה נשארה יציבה ואיתנה כתמיד.

מהשיח על הרוטציה עולות שלוש משוואות שונות המדגישות מאפיינים של רוטציה: בלעדיות בתפקיד, זהות עם התפקיד ויציבות בו. במשוואות מוצגים קשרים חיוביים בין בלעדיות בתפקיד לעוצמה (power) הנצברת אצל מעגל המנהלים; בין זהות בין בעל התפקיד לתפקיד אותו ממלא; והתאמה בין ההצלחה לבין יציבות.

בלעדיות = עוצמה: סגנון ההנהגה ביהב של שרות בתפקיד לתקופה ממושכת יוצרת מצב של צבירת עוצמה בקרב האליטה. העוצמה נצברת תוך הפחתת היכולת האמיתית של הציבור להיות שותף כמשפיע ומכריע בהחלטות הנעשות בקהילה. צבירת העוצמה נעשית באמצעים שונים כמו משך זמן בתפקיד, נתינה לציבור, עמימות נהלים.

שהות ממושכת בתפקיד עשויה להקנות לממלא התפקיד כוח רב. משך הזמן מאפשר צבירת ידע, ניסיון, קשרים ו"קבלות" על הצלחות, המקנים יחדיו מגוון עוצמות. חברי הקיבוץ מציינים כי ממלאי התפקידים צברו עוצמה מהעובדה שהשינויים שעשו היו כרוכים בנתינה, מה שהגביר את שביעות הרצון מהם. הסכנה בעוצמה זו היא המרתה לשליטה על חברי הקהילה, אשר יכולים להיות אדישים או חסרי אונים, כי אין בידם היכולת להשפיע על חייהם. מבטא בבחירות חשש זה המכתב הבא שהתפרסם בעלון הקיבוץ, תחת הכותרת:

"על עיקרון שנעלם – רוטציה": "... הרוטציה אינה גחמה אקראית של דור המייסדים, אלא עיקרון יסוד שמטרתו שיתוף מירב החברים בחיי הקהילה מחד, ומניעת היוצרות מוקדי כוח ואליטות חברתיות מאידך. היה חשש מוצדק, כי מילוי תפקידים ציבוריים או כלכליים בידי אותם חברים למשך תקופה ארוכה, יגרום לצבירת כוח בידי מעטים, ותיווצר חברה חצויה, בין מיעוט פעיל אכפתי ואינטרסנטי, לבין רוב נגרר ואדיש, אשר עיקר עניינו בחיי הקהילה יתמקד בתחום החלוקה ("מגיע לי"). והנה אצלנו אנו עדים לתופעה, שמזה שנים רבות, רבות מידי, עיקרון הרוטציה אינו מתקיים הלכה למעשה... כך נוצרה קבוצת חברים מצומצמת, הנושאת בעול, מזדהה עם המשק והמשק מזוהה עימה. חברים אלה עוסקים בתפקידים בעלי עניין ואתגר: רק הם יוזמים, הם קובעים אם לקבל אצלם חבר לעבודה או לא, הם קובעים מי מתאים למה, ולעיתים אף קובעים כי אין להם תחליף. מן העבר השני עומד ציבור כלל חברי יישוב, כשותפים זוטרים (הדגשת א"ש) וכמי שגורלם ועתידם נתונים בידי קבוצת חברים מצומצמת בלבד..." (שיחתנו, 11.2.1998)

המכתב מסתיים בהבעת חשש שמא השארת המצב על כנו יגביר את הקיטוב החברתי ותחושת הניכור בין חברי הקהילה.

לעוצמה גם היבטים חיוביים ואלה יוצרים קונפליקט ביחס הציבור לנושא הרוטציה. מרבית המנהלים כלפיהם מוטחת הביקורת מתפקידים כצוות המוביל במשך שנים את יהב *הצלחה* רבה. לפיכך, ביחד עם הביקורת, קיימת בציבור גם תחושה שיש "פורמולה מנצחת" ולפיכך: "לא מפרקים הרכב מנצח" (אבי, 2).

העמימות הקיימת בהיבטי התפקיד כמו: נהלי ההחלפה, משך הזמן למילוי תפקיד, דרך הבחירה והגדרת התפקיד, משרתת את העוצמה הנצברת אצל בעלי התפקידים. עמימות זו מובנת בתרבות הארגונית של הקהילה כיוון שמקנה יתרון לאליטה. אומנם, היו ביהב ניסיונות התמודדות עם עמימות זו, כגון כלי ניתוח עיסוקים¹² שבו השתמשו חברי מש"א, הקמת מנהלות (שבסמכותן גם קביעת המנהל) או הפצת מכרזים לתפקידים מסוימים, אך נראה כי כלים אלה לא תמיד מלאו את ייעודם אל מול מציאות יחסי הכוחות בקהילה.

תפקיד = אדם: המזוהות של אדם עם התפקיד אותו ממלא ניכרת במספר תפקידים ביהב. זהות זו מקשה על היכולת לבדוד בין השניים ולמצוא מחליפים.

נראה כי יש ביהב מספר בעלי תפקידים שתפקידם הפך **לאורח חיים**, בעיקר מבחינתם, אך גם מבחינת תפיסת חברי הקהילה אותם. הדוגמה הבולטת לכך היתה לגבי החלפת המזכיר, אשר כיהן 12 שנה. בוריאציות שונות הושמעו כאמור הביטוי ש"קשה להיכנס לנעליים של איתן". ואכן, קושי רב היה כרוך בהחלפתו שהצליחה רק בניסיון שני, לאחר שבניסיון ראשון לא נבחר המועמד שהוצע.

נראה, כי גם מבחינת ממלאי התפקידים קיימת הזדהות עמוקה עם תפקידם ורצון למלאו בדרך הטובה ביותר. לא נשמעו מצדם טענות על שחיקה ועייפות, אלא מוטיבציה ואמביציה לתרום לקהילה. אחד מהם הסביר כי תפקידו הוא למעשה לשרת את הציבור, וכל סיפוקו הוא בכך שיש לו עבודה עם עניין. לטענתו, העובדה שלא הסתאב וממשיך להוות דוגמה אישית, היא המכרעת בהישארותו בתפקיד במשך שש עשרה שנה. לדעתו, היבטים אלה משמעותיים יותר להישארותו, מאשר התוצאות הכלכליות הטובות של העסק אותו מנהל.

היציבות בתפקיד נובעת מה**אמון** באדם וגם עשויה להגדיל את האמון בו. האמון הנכרך במקצועיות הגבוהה של בעלי התפקידים (סוגיית אי האמון שתוזכר בהמשך כרוכה ביחסיהם עם הציבור ולא בהטלת ספק במקצועיותם). נראה כי יש מסורת של אמון בהנהגה, העוברת מדור לדור, כחלק מתרבות הקהילה. אומר צבי, אחד מהמנהיגים הכלכליים בקיבוץ, השייך למשפחה שורשית ומשמעותית בקיבוץ:

"ביהב ישנו איזה אמון מאוד מיוחד של ציבור חברים בהנהגה. משהו שהוא יוצא דופן בהשוואה למה שקיים בכלל בתנועה

הקיבוצית." (צבי, 8)

בעלי התפקידים גם חשים את אמון הציבור בהם. מזכיר הקהילה מציין את אמון הציבור כיתרון הנובע מהיציבות:

"קודם כל האמון מהציבור. זאת אומרת, יש איזה התאמה בין מה שהציבור היה רוצה ובין ההנהלה וזה מה שחשוב. אין איזה

קונפליקט גדול שגורם לאי-יציבות." (איתן 2, 3)

אך יש להיזהר מההזדהות העמוקה של בעלי התפקידים עם תפקידם, המתבטאת פעמים במשפט "יהב זה אני". מתריע על כך יואל במכתב שפרסם בעלון הקיבוץ:

¹² ניתוח עיסוק: כלי ניהולי להגדרת תפקיד.

"אני חושש: תרבות "המדינה זה אני" מתבססת במקומותינו בשנים האחרונות והופכת מהיסטוריה צרפתית לאפשרות

מקומית." (שיחתנו, 28.5.1998)

יציבות = הצלחה : עיקרון הרוטציה, שמשמעויותיו: סבב, תחלופה, חוסר קביעות, יכול להוות איום על תחושת היציבות. ביהב, קיימת תחושה חזקה של הצלחה חברתית וכלכלית, המתבטאת, בין השאר, ביציבות בעלי התפקידים. יחד עם זה, מודים חלק מהחברים כי אינם בטוחים בחוסן הנוכחי ומביעים חשש מ"פירוק הבית". אל המשוואה: יציבות = הצלחה יש המתייחסים כשאלה. אלה מעלים למשל את נושא אי-ניצול התמקצעות הדור הצעיר בקיבוץ. ההתמקצעות מתבטאת במספר הגבוה של בעלי השכלה גבוהה (תואר ראשון ושני) ובתפקידי ניהול אותם ממלאים מחוץ לקיבוץ. היציבות אינה מובטחת בתחושת חלק מהחברים. קולות רבים, כולל מאנשי ההנהגה, הביעו חשש שמא לא ישארו בקיבוץ כוחות פנימיים להובלה.

"המזכירות הבאה תמצא שוקת שבורה. כי מה שיקרה זה שדור גילאי ה 40 פלוס, אולי בעוד שש עד עשר שנים, זה כבר לא

יהיה רלוונטי כל העניין. הם פשוט לא יחכו. הם ימצאו מקומות אחרים." (יפתח, 8)

מצב זה מעיד על "בריחת מוחות" של כוחות שאינם מנוצלים לטובת התקדמות הקיבוץ. להכנסת הדור השלישי ואף הרביעי לתפקידי ניהול, יש גם משמעות של הרחבת ורענון כתפי המנהיגות. במקביל, נשמע גם הטעון כי כדאי להחדיר את הניסיון שנצבר על ידי ממלאי התפקידים המנוסים גם למערכות אחרות בקיבוץ. לעומת זה, יש הרואים את ההתמקצעות דווקא בניסיון הנצבר בתפקיד, ורואים את המנהג הקיים בתנועה הקיבוצית להחליף בעלי תפקידים כחוסם מקצועיות. אחד המרואיינים דימה זאת למרוץ שליחים, שלא אפשר התמקצעות. הוא מסביר כי דווקא היום, כאשר מתעסקים בנושאים יותר מורכבים, אל מול מערכות מקצועיות, לוותק יש יתרון.

4.2.11. יחסי אליטה – ציבור

בתיאור מערכת היחסים בין ציבור יהב למוביליו יש כדי לתרום להבנת יישומו הלכה למעשה של המבנה הארגוני בקהילה. זהותה של האליטה בלתי ניתנת להפרדה מזהותו של הציבור וההפך. כלומר, מאפייניו של כל צד כרוכים באחר: מושפעים ממנו ומשפיעים עליו, ויחדיו יוצרים זהות סינרגטית וייחודית של הקהילה.

אאפיין את מערכת היחסים בשלושה דפוסים המבטאים את ההיבטים המרכזיים בה לפי משתתפי המחקר. הדפוסים המתוארים רחבים ומצביעים על כיוונים מרכזיים ביחסי גומלין אלה. כל דפוס מהווה מעין רצף ובכך משקף את התנועות ביחסים.

הדפוסים מתארים את הוויית האליטה הפורמלית והבלתי פורמלית, יחסי האמון בין הציבור למוביליו ומידת המעורבות הציבורית.

אליטה פורמלית – אליטה בלתי פורמלית:

ביהב קיימת אליטה מזוהה המנהיגה מזה שנים את הקיבוץ. חלקה ממלא תפקידים ציבוריים, לעיתים שנים רבות, וחלקה האחר – לא. מכאן, קיימים מנהיגים הנמנים לכאורה עם הציבור, אך בפועל משפיעים מאוד על יוזמות והחלטות בקהילה.

למרות מספר מצומצם של דמויות מנהיגים שאין עוררין לגבי הנהגתם, האבחנה בין הציבור לאליטה מטושטשת ונתונה לפרשנות סובייקטיבית. כך גם האבחנה בין המנהיגות הבלתי פורמלית למנהיגות הפורמלית. למעשה, האבחנות הפורמליות של ממלאי התפקידים אינן תואמות את האבחנה מי היא המנהיגות. האבחנה לגבי החבורה אינה החלטית לגמרי. אומנם, המנהיגים בתוך חבורה זו ידועים ומוסכמים, אך האחרים, חלקם נתפסים כחלק מהחבורה על ידי צבורים שונים בקהילה ואחרים לא. יש גם המאירים את התפיסה כי לכל תחום יש את המנהיגות הבלתי פורמלית שלו.

העובדה שקיימת אליטה בלתי פורמלית ידועה ומדוברת ביהב. מספר הכינויים שניתנים לקבוצה זו מעידים על ההתייחסויות השונות אליה, מכינויים ניטראליים כמו: מנהיגות בלתי פורמלית, רשת בלתי פורמלית, מוקדי כוח, אליטה מובילה, עד לביטויים ביקורתיים יותר כמו: כוח פוליטי, מטבחים, קליקות, חצרות.

כחלק מתרבות הקהילה, נשמר המנגנון המאפשר לקבוצה זו לפעול כפי שהיא יודעת מזה שנים. חברי הקיבוץ מאמינים במנהיגים אלה, חלקם כבר דור שני של הנהגה, ומעוניינים בהמשך הנהגתם שמביאה את הקיבוץ להצלחות. יחד עם זה, נעשים ניסיונות למסד בגומחות מסוימות חלק מהתהליכים של חבורה זו.

מעניין כי יפתח ועימו הצוות לשינוי ארגוני מתחילים את ההצעה שהציגו לקהילה בדבר השינוי הארגוני בהתייחסות למערכות הבלתי פורמליות בקהילה. נראה, כי החשיבות הרבה שמייחסים לקבוצה זו בקהילה היא אשר הניעה את הצוות לכתוב כבר בפסקה הראשונה של ההצעה הבטחה לציבור ולמנהיגיו כי לא ישונה התחום הבלתי פורמלי:

"יהב היא בית לחבריה. שלושה דורות שותפים לעיצובו של בית זה. איש ואישה על פי דרכו, יכולתו, תרומתו הייחודית לתעודת הזהות של המקום. בית – טבעו שהוא מתקיים במישורי הזדהות, גיבוש והסכמות כוללות, ריבוד חברתי ומשפחתי מורכבים. חיינו מתנהלים בחלקם הגדול בשדות אלה של מערכות בלתי פורמליות ויחסים אישיים החוצים תפקיד, קדנציה ודומים לאלה. טבעם של מישורי החיים הבלתי פורמליים הוא באי הפורמליות שלהם. את אלה אין לגדר במסגרות ברורות – מתוך שבמהותם הם חוצים מסגרות ומאפשרים פתיחות, צורך בקשב רב ממדי, תרבות של מיצוי המשותף, חתירה להסכמות, פתיחות לזולת. בכל אלה אין החוברת המונחת לפניכם עוסקת. אנו רואים במבנה הבלתי פורמלי של חברת 'הב מהות מרכזית בזוהתנו ועיקר שיש לשמור עליו ולטפחו. עם זאת, מורכבות חיינו מחייבת כיום ריכוז מכלול החלטות 'הב בנושאי ארגון, עדכונם כנדרש על פי צרכי הזמן והמקום וגיבוש מחדש של הסכמה ציבורית רחבה למבנה הארגוני הפורמלי בו מנהלים אנו את חיי היום יום." (יהב - מבנה ארגוני, מהדורה 4, 1999:3).

הבטחה זו מהווה מעין "אישור כניסה" לתוך קהילת יהב ו"דמי מעבר" למתן אישור ציבורי להצעה. למרות שהם מצהירים בראשית דבריהם כי אין ההצעה לשינוי המבנה הארגוני עוסקת במישור הבלתי פורמלי, עיון מדוקדק בתכני הצעתם ובתוצאות השינוי מעיד כי יש בהצעה ניסיון למסד חלק מהדרכים הבלתי פורמליות של קבלת ההחלטות. כשנה לאחר ביצוע השינוי אומר יפתח המזכיר כי השינוי הצליח בכך שחלק מההחלטות שנטו להתקבל באופן בלתי פורמלי וחלק ממחליטי החלטות אלה, הוכנסו לערוצים פורמליים.

הדינמיקה המתוארת באליטה הבלתי פורמלית היא של חבורה, קבוצה, צוות. הכינוי 'חבורה' שיוחס להם פעמים רבות מעיד על יכולת העבודה המשותפת שלהם. יש בו כדי לרמז על ה'חברות' בחבורה, המשקפת את אופי ה'חברות' בקיבוץ.

חבורה זו מאופיינת בניקיון כפיה ובזהות גבוהה עם המקום ("יהב זה אני"), וכך היא גם תופסת את עצמה. יש אשר מצביעים על פוליטיקות פנימיות המתבטאות במאבקי כוח ותחושת שליטה וכוח רב של חברים אלה. הגדרתו של אחד החברים שזוהי "חבורה של אנשים שנהנת מאוד מהתהליך של ההתרכזות בקורקבן שיהב עוברת אותו." (עודד, 10) מלמדת גם על הכעס כלפיהם. כעס הנובע מהובלת חברי הקיבוץ לביטחון ללא כיסוי :

"נוח לאנשים, בסופו של דבר שהם לא מגרים יותר מדי את החשיבה שלהם, אלא אומרים להם: 'זה טוב. אנחנו נעשה שיהיה לכם עוד יותר טוב. ומה אתם צריכים לדאוג?'. מה, זה דבר נורא טריוויאלי. זה בדיוק מדבר אל הבהמיות של הבן-אדם. אתה לא אומר לו: 'אדוני, תחשוב קצת קדימה, עוד צעד אחד קדימה'. זה לא אומר לו 'תוותר'. זה לא דורש ממנו מאמץ. זה נפלא. אז חבורת האנשים שבסך הכל היא נהנת מהתעסקות בקורקבן, היא רשת הביטחון הבלתי פורמלית... אני מתכוון לזה ששם לא מתקבלות החלטות, אבל שם יש גיבוי לעשייה." (עודד, 10)

אכן, מבין אנשי המנהיגות הבלתי פורמלית יש אשר מסבירים שתהליכי קבלת ההחלטות חייבים לעבור ראשית את אישורם. כאשר בועז, מנהל מש"א, מסביר כיצד הוא מתכנן תהליך קבלת החלטות, הוא מממש הבנה זו :

"שותפות של אנשים מהכוח הפוליטי. זה לאו דווקא אנחנו, אבל אנחנו מקפידים כי אנחנו יותר מפחדים מהפיצוצים. אז קודם מדברים על זה עם החברה מהמזכירות, ואחרי זה מדברים על זה עם ישי ועם חגי ועם אפרת ועם צבי ועם..." (בועז, 12)

בועז מאוים בפיצוץ אם לא ישתף בזמן את אנשי האליטה הבלתי פורמלית. הוא מודע לכך ונוהג לשתף כל אימת שיש לקבל החלטה. הדיבור הגלוי על חשיבות ההתחשבות באליטה הבלתי פורמלית מלמד על מרכזיותה בחיי הקהילה. כל חברי הקיבוץ מודעים לקיומה, גם אם אינם בקיאים בנבכי יחסיה ומעשיה.

הדיבור הגלוי עליה נותן תוקף לקיומה ולמקומה כמכריעה בהתנהלות הקהילה. אישור קהילתי זה מחייב את המנהלים הפורמליים של הקהילה לפעול בשיתוף עם ה'מנהלים' הבלתי פורמליים של הקהילה.

מבחינת היחסים בין חברי החבורה יש להם הרבה מן המשותף והמאחד, אך מאבקי כוח אינם זרים להם. במידה רבה התנהגותם הקבוצתית משקפת בזעיר-אנפין את תרבות הקהילה. לחבורת האליטה הבלתי פורמלית יש קודים משלה ובין חבריה קיימת תלות אינטרסנטית המתבטאת בגיבוי זה את זה. מעניין לשמוע את גד וצבי, שניהם מזוהים כחלק מהמנהיגות הבלתי פורמלית בהתייחסותם לשימוש בחבורה. שניהם מצביעים על טקטיקה של שימוש בגיבוי החבורה להעברה בטוחה של החלטות.

"למשל, אצל צבי, אני מניח הוא לא ידבר על זה בכלל (הערה: על גיבוי החבורה), למרות שהוא משתמש בזה באופן הכי חריף והכי חזק מכולם. הוא משתמש בזה באופן מאוד מאוד חזק. הוא לא יביא שום דבר לדיון או החלטה ללא הסכמה מוקדמת של כל הגופים או הגורמים. הוא לא ירשה לעצמו להיכשל." (גד, 11)

וצבי רומז על כך :

"כמובן שאם אתה יודע שלקו שאתה מוביל ישנה התנגדות מאוד מסיבית, אז אתה עסוק מאוד בחיפוש דרכים יותר מתוחכמות, יותר נכונות כיצד לטפל בכינוס המסגרות לקבלת החלטות, על כל המשתמע מהעניין." (צבי, 12)

יחד עם המשמעות המיוחדת שיש לחבורה זו, יש לציין כי לאורך כל השנים החלק הפורמלי מהווה הנדבך הראשי לקבלת ההחלטות. ההחלטות המשמעותיות מגיעות בסופו של תהליך לאישור הפורמלי של האספה :

"הצד הפורמלי הוא הצד שיש לו את המשקל הסגולי שיותר גדול ויותר מכריע, אז צריך לקיים אותו." (צבי, 12)

קיים מתח מתמיד בין מיסוד הגורמים הבלתי פורמליים לאי מיסודם. הניסיון למסד את הגופים הבלתי פורמליים לאורך זמן אינו מצליח. כיוון שטבעם של גופים אלה שיתמסדו, וטבעם של חבריהם הוא העבודה במסגרות הבלתי פורמליות, נוצרת דינמיקה של התמסדות הגופים הבלתי פורמלית ובמקביל יצירה בלתי פורמלית של גופים חדשים, וחוזר חלילה. ארנון מתאר למשל את תהליך ההתמסדות של ה'מוזכירות הכלכלית', גוף שהחל לפעול באופן בלתי פורמלי על ידי דמויות כלכליות משמעותיות בקיבוץ:

"איך נולדה מזכירות כלכלית? היינו יושבים שלושה איש כל יום שישו ואז היו מגיעים (מנהלי) ענפים אלינו והיינו מאשרים להם כל מיני דברים. דנו בהשקעות. אחר כך הפורום התרחב. עבדנו על תוכנית המשק השנתית והכנו אותה למזכירות." (ארנון, ישיבת צוות לבדיקת שינוי ארגוני).

יחסי אמון – אי אמון בין הציבור לאליטה:

האמון הוא תנאי בסיסי למערכת יחסים בין אישית הדדית תקינה. סוגיה זו שבה וחזרה במהלך תקופת המחקר מבחינת מידת האמון של הציבור במוביליו. כשם שיש מי שהביעו אמון מלא בצוות המוביל את יהב, יש גם אשר ביקרו אותם חריפות. מידת האמון של האליטה בציבור ובתוך האליטה הוזכרה מעט.

האמון הוא מושג חשוב ומדובר ביהב. מערכת יחסים של ציבור הנותן אמון מלא באליטה היא חלק **ממסורת הקהילה**, ומתבטאת משמעותית ביהב. המסורת מתבטאת באופייה הריכוזי של האליטה ובאמון הציבורי לו היא זוכה. רבים ממובילי יהב מרגישים את האמון, אך יש מביניהם המתייחסים בביקורתיות לציבור הנותן אמון מלא ללא סייג. מחזקת את הבעת האמון נטע, ממשפחה שורשית בקיבוץ, המהווה דמות משמעותית בקהילה, רכות ועדה, אך אינה ממלאת תפקיד בהנהלה:

"יש אנשים שעבודתם זה לעשות את השינויים... זאת עבודה, העבודה של איתן, של בועז, של תומר, של צבי זה לדאוג לי. אני

דואגת למישהו אחר במקום העבודה, והם צריכים להבין - אני סומכת עליהם!" (נטע, 9)

דבריה של נטע מבטאים את האמון בהם כימשרתי הציבורי שטובת הקהילה היא אשר מכוונת את מעשיהם.

"אין כאן איזה חבורת אנשים שהולכת לעשות לאינטרסים שלהם, אלא שהם משרתי הציבור במובן היפה של המילה. אתה

סומך על החבורה הזו שהיא בודקת את הצדדים לכיווניהם השונים." (אבנר, 2).

הצלחה של יהב יש קשר לאמון באליטה. ההצהרה של מזכירות יהב להביא לקהילה רווח ורווחה הוגשמה. הציבור חי חיים נוחים אך גם פסיביים ואדישים המאופיינים במעורבות קהילתית נמוכה. החיים ב"נירוונה קיבוצית" (ארנון, 11) מאופיינים בחברים ש"דואגים לכיסם הפרטי" (ארנון, 11) ואינם חשים צורך להתעמק בפעילויות האליטה. הם חשים בטוחים וסומכים שההצלחה תימשך. האחריות לכך היא של נבחר הציבור.

אליטת יהב נתפסת כמי שמתייחסת למערכת הקהילתית ומנווטת אותה. היא שאחראית לספק את היחיד והשותפות על ידי יזום אירועים קהילתיים, שמירת מסורות וסמלים של הקהילה וייצור הצלחות. הדאגה של האליטה לחיים הקהילתיים, הכלכליים והחברתיים מסוככת על היחיד ומאפשרת לו לדאוג בעיקר לעצמו: "להנהגה של יהב אני חושבת שחשובה יהב, ולכל יחיד ביהב חשוב הוא עצמו, וזה ההבדל." (נטע, 14) נראה שכאשר אומר איתן המזכיר שיש ביהב "שותפות של עצמאיים" יש בכך גם משום הצהרה שהיחיד הוא ראשית כל עצמאי ואחר כך שותף ושהשותפות מכוונת להעצמת העצמאות.

ככל שהאמון רב יותר, כך גם **העוצמה** הנצברת בידי ממלאי התפקידים. עינת, עובדת מש"א מתארת מצב בו מי שממלא תפקיד זוכה לאמון מעצם היבחרו ומתוקף כך מקבל לידי עוצמה רבה. מכאן, שיתוף הציבור אינו חשוב ליכולת להעביר החלטה:

"חשוב לי שיבואו (הערה: לדיונים ציבוריים). אני לא יעשה את הכל שהם יבואו. אני לוקחת את זה שאם אני יושבת במערכת,

אני יכולה להעביר איזו הצעה שנראית לי. חשוב לי שיבואו, אבל אם לא יבואו, אז לא!" (עינת, 9).

נושא העוצמה מתקשר לאי האמון שהובע כלפי האליטה. למרות השבחים שניתנו למובילי יחב על יושרם, מקצועיותם, ענוותם ורצונם בטובת הקהילה, הובעה אמינות נמוכה בדרכם הדמוקרטית. תחושת הציבור כי ההחלטות אומנם נעשות לטובתו, אך ללא התייעצות עימו הם הגורם המרכזי שהעיב על מערכת יחסים זו. "בחצר יחב ישנו משבר אמון אל מול השכבה המחליטה." (חגי, צוות מורחב לשינוי מבנה ארגוני, 1.9.1999) אומר חבר קיבוץ שהשתתף בדיון ציבורי בנושא שינוי המבנה הארגוני. לדעתו, נחוץ שיתוף הציבור בתהליכי השינוי על מנת להצליח בשינוי ולהגביר את האמון.

אמירתו הישירה והקשה של איתן, מזכיר יחב בעשור האחרון מאמתת את בעיית האמון, אך גם מעמתת אותה עם תרבות הקהילה המאופיינת ב'חברותי ויחדי':

"אנו לא חברה שמדברת אמת. (הדגשת א"ש) צריך להתחיל לדבר אמת עד הסוף. בואו נחליט קודם את זה." (איתן, צוות

מורחב לשינוי מבנה ארגוני, 1.9.1999).

לדעתו, עד שלא ייווצר שינוי בתרבות זו, לא יצלח כל שינוי ארגוני שיעשה. הוא אינו מקבל את האבחנה בדבר **אובדן אמון**, אלא טוען כי יש **משברי אמון** "ותמיד זה משתנה, אפילו כל שעה." (איתן, צוות מורחב לשינוי מבנה ארגוני, 1.9.1999).

הסבר אפשרי לבעיות אמון אלה ניתן ביום עיון לחברי המזכירות הכללית שנערך עם כניסתו של יפתח לתפקיד (בתאריך 21.7.1999). היועץ הארגוני שהנחה אותם אבחן **"מחסור בתחום הרוחני"** בתפקוד המזכירות. כלומר, אבחנתו היתה שהצוות המוביל את יחב משתמש יותר בכישורים ניהוליים מאשר בכישורים מנהיגותיים. כלומר, ניהול שבעיקרו הוא תכליתי, קונקרטי ויגשמי, עם מעט יחס מופשט להיבטים האישיים והשראה מחוויות, רגשות ונטיות של הציבור. לדעתו, המרחק שנוצר ביניהם לחברים, מקורו בדפוס הניהולי שהותיר את הציבור מאחור, כשותף זוט. מצפייה בתפקוד אליטת הקיבוץ ומשיחות עימם ועליהם, נראה כי ישנו שילוב מתוח בין התנהגותם המנהיגותית להתנהגותם הניהולית. פעמים, עולות תכונות אלה בקנה אחד, ופעמים קיים צורך בהדגשת הדפוס הניהולי או לחלופין, הדפוס המנהיגותי. היותה של חלק ממנהיגות הקהילה בתפקידים ניהוליים פורמליים מאזנת מתח זה.

לא פעם באספות הושמעו מצד חברים אמירות המבטאות רמות של אי אמון באליטה. למשל ניהול לא תקין של כספי הציבור, חוסר שקיפות, חוסר ידוע, ביצוע החלטות לפני אישור האספה. פעמים, הוטחו בהפגנות ביקורות קשות בנציגי הציבור שיצרו תחושה של מאבק בין צדדים ניצים. גם במקרים כאלה, לרוב, נראה היה כי נציגי הציבור חשו בטוחים בדרכם ובכוחם, וידעו כי יהיו חברים מהציבור שיביעו בהם תמיכה, כפי שתמיד אכן קרה. לדוגמה, באספה סוערת במיוחד (13.9.1999), בה נשאלה בהפגנות שאילתא שעוררה ויכוח ציבורי בנושא תכנון פיזי, במהלכה הוטחה ביקורת נוקבת במזכירות כמי שמעלה באמון הציבור, הושתקו המלעיזים על ידי אחד מהחברים. באסרטיביות רבה הגן החבר על המזכיר בטיעון שהוא אינו מחויב להשיב לשאילתא מיידית וביקש

לשמור על כבוד האספה. בסיום האספה אמר לי המזכיר שהוא לא דאג: "נתתי לו (הערה: לשואל השאלתא) לדבר כי ידעתי שיהיה מי שיקום מהקהל ויענה לו. אם עודד לא היה קם, מישהו אחר היה קם". את התייחסותו לאירוע סיים בכך שהוא גם לא דואג שמא הצעת המזכירות לא תעבור, למרות ההתנגדות החריפה שהתעוררה. ביטויי אי אמון סמליים מוכרים ביהב ולרוב אינם זוכים לתגובת הממסד ואינם משפיעים על החלטות קיימות. למרות ההתעלמות הרשמית, כוחם הוא בהד הציבורי שמעוררים. כך למשל: טקסים הפגנתיים באספות, מכתבים אנונימיים או חתומים בתיבות הדואר, על לוח המודעות או בעלון, כתובות גרפיטי, פרישה מתפקיד ציבורי או לחילופין מועמדות לתפקיד ציבורי. כך למשל מסביר אותו חבר שהציג באופן הפגנתי וציני את מועמדותו לתפקיד המזכיר:

"יש קיטור של ביקורת ונדמה לי שתרמתי משהו לשחרורה, לדיבור גלוי יותר, בסופו של דבר הוגן וטוב יותר לנו." (שיחתנו,

30.4.1998)

אותו חבר מתאר שהסיר מועמדותו בלחץ הממסד. זאת לאחר שאסף עשרות חתימות של תומכים בו, שמשמעות כולן היתה סמליות ההפגנה, שהרי לא היתה כוונה אמיתית של אותו חבר ושל 'תומכיו' שהוא שאכן יעמיד עצמו למזכיר. התחושה שרק מעשים הפגנתיים, בין אם מגוחכים ובין אם מעוררי תרעומת, שמלכתחילה אינם מיועדים ליצור שינוי אמיתי, יעמידו בפני הקהילה מראה, מלמדת על המבוי הסתום לפתחו עומדים צועקי "המלך עירום".

אליטה אקטיבית - ציבור פסיבי

"אנחנו קהילה מאוד פסיבית, הקהילה שלנו. אנחנו קהילה שיש לנו מנהיגות מאוד חזקה, תמיד היתה." (נטע, 3)

אמירתה של נטע מצביעה על כך שקיים קשר בין הפסיביות המאפיינת את ציבור יהב לבין האקטיביות של האליטה. באמירה זו גם טמונה משמעותה של המסורת העוברת בין הדורות: דפוס יחסים זה היה מראשית הקמת יהב. יחד עם זה, מיד לאחר אמירה זו מציגה נטע דוגמה הפוכה בה הציבור הוא האקטיבי. היא מספרת כיצד היא וחבריה התנצחו עם האליטה וניצחו אותה, כאשר השפיעו על מהלך של מעבר ללינה משפחתית. מעבר לשיתוף הציבור בתהליך שינוי זה, היא מציינת את הדמוקרטיה שסייע להם במאבקם: סמכות האספה ושיוויון ערכו של כל קול. על שיחה שערכה עימה דמות דומיננטית אז בקיבוץ כדי להניעה מהמהלך שהובילה עם חבריה, היא מספרת:

"לקחתי לו את היד ואמרתי לו: 'היד שלי, היד שלך, אותו דבר באספה'. זאת אומרת, זה לא יעזור לך (צוחקת). אבל הדבר הזה,

שאם הוא לא יסכים זה לא יהיה, זה נורא קשה (הערה: נאמר בהדגשה)." (נטע, 3)

למעשה, שינוי זה הצליח בעטיים של העקרונות הדמוקרטיים המאפשרים התארגנויות מהציבור ותהליכי שיתוף הציבור.

לרוב, אין התנגדויות של קבוצות מסוימות מהציבור זכות להשפיע אם האליטה לא משתכנעת. רוב הציבור מאמין בשיקול דעתם ואינו נוהג אחר דעות אחרות. המתנגדים ביהב הם לרוב חברים הידועים בדעותיהם השמרניות ובהתנגדותם לאליטת הקיבוץ. טקסי ההתנגדות שלהם נעשים באספות או באמצעות מכתבים ולרוב אינם משפיעים. רבים מטעוניהם מתייחסים להפעלה לקויה של השיטה הדמוקרטית בקיבוץ. בדרך כלל הם זוכים ליחס סלחני מצד הקהילה, אך בסופו של דבר להתעלמות וחוסר פרגון.

מלבד המסורת, **הצלחות** ייבאו מחזקות את ההתנהגות הפסיבית של הציבור. נראה, כי למרות הביקורת שמשמיעים מנהיגי הקהילה על הציבור, הם גם משמרים מצב זה. נוח להם לפעול ללא מעורבות ציבורית גבוהה שעלולה להאט ולסכל את עבודתם. המסרים האמביוולנטים שנשמעים מצדם כלפי הציבור תואמים את התנהגותם. לא פעם נעשות פעילויות לשיתוף הציבור ללא כוונה אמיתית של ההנהגה לשנות עמדותיה. הציבור, שחש זאת, אינו מוצא טעם אמיתי בהשתתפות, אלא טעם נפגם בהתנהגות מוביליו. ארנון, דמות כלכלית משמעותית מבקר את חוסר האונים הציבורי שנובע לדעתו מפחד השינוי. למרות שהוא מציע לשתף את הציבור במהלכי השינוי, הוא אינו מיישם זאת במהלכים שמוביל:

"יש בקיבוץ תופעה של, עכשיו אני אהיה גס רוח, אני אקרא להרבה קיבוצניקים 'קיבוצניקים נרצעים', על משקל 'עבד נרצע'. הם מוכנים להיות בעבדות הקיבוצית. לא להשתחרר מזה, רק בגלל הפחד מהשינוי והביטחון שהמערכת הזאת נותנת להם. אפילו אם הביטחון הזה הוא מזויף. תראי איזה בטחון... אנחנו כולנו באותה סירה, אנחנו כולנו מצבנו מידרדר. אני הייתי מנסה איכשהו לפתוח את האנשים, בעצם, לאיזה שהוא תחושה של לקיחת אחריות אישית. זה בעצם לא כל כך רע וזה בעצם לא כל כך מפחיד." (ארנון, 18)

תכונת היעדרי המובל נאמרת הן על ידי המובילים והן על ידי המובילים. אורלי, סטודנטית צעירה, מדמה, למשל, את הוריה כחלק מהעדר, אך לא רואה עצמה ככזו. בפועל, גם כאשר חבריה הצעירים לא הלכו מרצונם אחרי האליטה, לא עלה בידם להוביל מהלכים אחרים. למרות שהם מתארים תחושה של מובלים, שקולם אינו בר השפעה באמת, יש חשיבות לעצם המודעות לכך.

איה, צעירה כריזמטית ובולטת בקיבוץ מבינה את הציבור ומייצגת את הצד שלה כאחת ממנהיגי הצעירים. היא מדגישה את האחריות הכבדה שעל כתפיה, יחד עם תחושת שליחות ציבורית. יש בה הביטחון שכה אופייני למנהיגי ייבאו, אל חלקם היא קשורה משפחתית, שעמדתה היא הנכונה לציבור. משתמע מדבריה כאילו קיבלה בירושה תפקיד ציבורי אותו תמלא בלויאליות רבה:

"אני חושבת שאנשים רוצים בסך הכל שיחליטו בשבילם. זה נוח להם. זה טוב להם שאני לוקחת אחריות על ההחלטה. אני ביצעתי מחשבה. אני חשבתי בשבילם, אני עשיתי את השיקולים. הרבה פעמים אנשים נורא נתלים עלי בקטע הזה, ואם אני לא מחליטה, אם אני לא קובעת, אם אני לא אומרת - אז אין. וזה גם קשה. זה מתיש אותי. אבל אני בעצם מבינה שאנשים מראש הם רוצים את זה, הם רוצים את זה. כנראה שההחלטות שלי כבר, יש בהן, בתוכן, את הרצון של כולם. כבר יש לי תפקיד בסיטואציה החברתית: להגיד את הרצון הכללי." (איה, 16)

דבריה מלמדים על ציבור שממעט בנטילת אחריות, תלוי במנהיגיו, מאמין בהם ונאמן להם. ציבור ייבאו מאפיין את הנהגתו כדיקטטורית, כוחנית ושתלטנית ואף בכינויים כמו 'מאפיה', 'קליקה', 'יושבים באולימפוס' ו'טיטנים'¹³. משלימים לכך הביטויים שהם מייחסים לעצמם כמו: 'האדם הפשוט', 'האדם הקטן' ו'פשוטי העם'.

¹³ טיטנים: תרגום מילוני: "בהשאלה: 1) במיתולוגיה היוונית: שמות הענקים (הנפילים) שנלחמו בזאוס אך נוצחו והושלכו לתחתיות-ארץ. 2) ענקים, גדולי רוח, גאוני כשרון וכיו"ב". (פינס ופינס, 1995)

מלבד המסורת של אליטה ריכוזית וההצלחות שהיא יצרה, טמון חלק מכוחה ב**אחדותה**. כאמור, מנהיגי יחב נתפסים כחבורה. פעילותם המשותפת מעצימה את כוחה של החבורה ושל כל אחד מאנשיה. אל מול קבוצה כשרונית ומאוחדת שכזו נחלש כוחו של הציבור.

"הם כחנניים. הם מרגישים שהם יודעים מה הם רוצים. נורא ברור להם מה הם רוצים ולאן הם רוצים ללכת, והם באים עם

רעיונות מגובשים, מאוד מגובשים שקשה לסתור אותם, ולאישי הקטן, so called 'קטן', כשזה מדובר על חייו, הוא לא יכול, קשה

לא מאוד למצוא את זה... להתנגד לזה בכלל, כי הם ישבו וחשבו, כאילו גיבשו." (נטע, 3)

הציבור, שאינו מאוחד ומאורגן, אלא מהווה על פי רוב יחידים, נותר חסר אוניס מול עוצמה זו. יחד עם זאת מדגישה נטע את אהבתה לחבורה זו:

"ביהב יש קבוצה מובילה, דרך אגב קבוצה מאוד מזוהה, אני אוהבת אותם, אני אוהבת אותם, בגלל שהם זה יחב, ומה שיש

להם זה טובת יחב. צבי ואיתן וגד וארנון מכיוון אחר ועכשיו יותם ובוועז נכנסו, אבל אלו הם הקבוצה הקובעת, המובילה ועל

פיהם יישק דבר." (נטע, 3)

דפוס ההנהגה של איתן המזכיר השתלב היטב בתרבות זו, אך גם הקצין אותה. בהנהגתו הריכוזית והשתלטנית

היו גם התנהגויות של מתן יחס אישי וחם, ראייה כוללת את טובת הקהילה ועבודת צוות מוצלחת.

מעניין כי באופן רשמי ניתן למצוא התייחסויות לציבור יחב כציבור מעורב, שותף ואקטיבי. אמירות כגון אלו נשמעו מספר פעמים מצד חברים מרכזיים, בעיקר בדיונים לבדיקה מחודשת של המבנה הארגוני. איתן, המזכיר הותיק היוצא, אף ציין כי הבעיה היא שהציבור ביהב מעורב מידי. נראה, כי בכל הפעמים היוותה אמירה זו, בסופו של דבר, אמתלה להוצאת הציבור מתהליכי קבלת ההחלטות.

מלכודת זו, המאופיינת ביחסים אמביוולנטים מצד הציבור במנהיגיו, וביחס האליטה לציבור לוכדים את כל הנתונים בה באי שביעות רצון ומביאים למצבי חוסר בחירה. האליטה אינה מעריכה מספיק את הציבור ולא חולקת את כוחה. הציבור, לצד גילויי האמון באליטה מבקר את דרכי עבודתה ולא מאפשר גיבוי ציבורי מלא.

לסיכום, ליהב מבנה ארגוני דמוקרטי המעוגן בתרבות ארגונית של ניהול עצמי, ריכוזי ומקצועני. זהו מבנה ארגוני

מסועף כיוון שכולל במקביל את כל תחומי החברה והכלכלה. מידות השליטה השונות המופעלות על כל תחומי החיים מבטאות את המתח בין רשות היחיד לרשות הכלל.

ניהול המבנה הארגוני הינו פנימי והוא מושפע מהתרבות הקהילתית היחברית והמשפחתית המתבטאת בסולידריות חברתית גבוהה. ליציבות הכלכלית חלק משמעותי בתחושת הביטחון של הציבור.

הפרק מצביע על דומיננטיות האליטה הבלתי פורמלית ועל מרכזיות המזכירות והמזכיר העומד בראשה. ביחס אליהם נמצא הציבור, שלמרות אחריותו הכוללת לניהול הקהילה, מאפשר פעמים רבות לאליטה להחליט.

מבט ביקורתי מלמד כי אומנם קיימות ביהב כל הרשויות הנדרשות לניהול דמוקרטי, אך הן מתפקדות ברמות שונות. היחסים שהתהוו בין המערכות השונות יצרו מבנה בעייתי. אומנם הוא פונקציונלי להנהגה כיוון שמשמר את כוחה והוא אף פונקציונלי לציבור כיוון שמאפשר יצירת רווחה וביטחון, אך נפער בו פער בין הדרישות הפורמליות וציפיות הציבור לתפקוד בפועל.

העובדה שנעשה שינוי במבנה הארגוני ובהדרגה מאוישים מחדש חלק מהתפקידים (ועל הצורך בשינויים אלה דובר עוד חודשים קודם לכן), מחזקת את הטענה שהמבנה היה בעייתי. העבודה על שינוי המבנה עוררה מחדש שאלות בדבר חזון הקהילה. מחשבות על דמותה בשנים הבאות ומגמות שינוי מרכזיות, ביחד עם שימור היבטים של תרבות הקהילה היוו בסיס ליצירת מבנה עדכני ומותאם יותר, אם כי לא שונה מהותית.

למבנה הארגוני המתואר בפרק זה השפעה על השותפות בתהליכי קבלת החלטות בקיבוץ. האליטה והציבור והיחסים המובנים ביניהם מושפעים ומשפיעים על המאפיינים שתוארו כדי שיתקבלו החלטות בהן הם מעוניינים. הפרק הבה מציג את שלושת הממדים של השותפות בתהליכי קבלת החלטות ביהב, לאור דינמיקת יחסי העוצמה בה, וכך חושף את תמונת השותפות המורכבת שהציגו חברי הקיבוץ.

4.ג. שלושת הממדים של השותפות בתהליכי קבלת החלטות בקבוץ יהב

פרק הממצאים ערוך בהשפעת התיאוריה אותה הציג לוקס לניתוח תהליכים של עוצמה (Lukes, 1974). התיאוריה מציעה מבט ביקורתי רב-ממדי להבנת עוצמה. הממד הראשון של העוצמה כולל את הדרכים הגלויות להפעלת עוצמה, הנבחנות בעיקר דרך תצפית על התנהגות הנחשפת בהשתתפות פוליטית, קרי, דרך קונפליקטים גלויים. הממד השני של העוצמה, הכולל גם את הממד הראשון, מתייחס לקונפליקטים סמויים שברובם מתקשרים ל"חוסר אירועים". ממד זה מתייחס לנושאים פוטנציאלים שאינם עולים על סדר היום ובוחר את חוסר החלטות. הממד השלישי, המכיל את קודמיו, מוסיף את ההיבט של השפעה על תודעתם של האנשים באמצעות התייחסות לקונפליקטים חבויים. העוצמה בממד זה מופעלת דרך חינוך לערכים, היא מועברת בשפה, במיתוסים ובהשפעה על תפישת עולם¹.

בהשפעת התיאוריה, מוצגת השותפות לפי שלושה ממדים. הממד הראשון הוא הממד היומיומי בו מתקיימים תהליכי שותפות בקבלת החלטות בצורה גלויה וידועה. זוהי שותפות שניתנת לתצפית ולדיווח ישיר והיא בעיקר מתבטאת בסיפורי תהליכי קבלת ההחלטות, מבנה ארגוני, מוסדות ושירותים, חוקים ונורמות שגורות בקהילה. הממד השני של השותפות מאופיין בשיתוף סמלי, והוא כולל את ההתנהגויות הסמויות אשר מתמקדות בתהליכים שעוצמתם בכך שהם לכאורה אינם קיימים. כך למשל אי שיתוף של חברים מסוימים בתהליכי קבלת החלטות, דחיקת נושאים מסדר היום הקהילתי ואי קיומם של אירועים מסוימים. בממד זה מוצגות שלל טקטיקות ומגוון נורמות המאפשרות לקיים טקסים של שותפות. הממד השלישי, של השותפות המופנמת הוא המורכב ביותר והקשה ביותר לזיהוי, כיוון שכולל תהליכי השפעה חבויים. מתקיימים בו תהליכים מודעים ושאינם מודעים המשפיעים על התודעה של השותפים. כאן נבחנות משמעויותיהן של תהליכי חינוך, ערכים ותפישות עולם לפיהן אנשים מקבלים החלטות, לרבות ההחלטה לגבי משמעות ריבונותם העצמית.

בהתאם לגישה הנרטיבית ולשיטת הניתוח האיכותנית בה נקטתי, רוב הממצאים מוצגים כפי שעלו מהנתונים. לפיכך, פרק זה מטובל בציטוטים רבים המובאים בלשון אומרים. הדרך בה מוצגים הממצאים, דהיינו, עריכת הפרקים והחלוקה לקטגוריות, מושפעת מהניתוח התוכני לפיו התגלו התמות בתהליך חוזר ונשנה של קריאת הנתונים בשלבי העיבוד השונים, עד שהתגבשו לשלושת הממדים, כפי שמוצגים להלן. לפיכך, הממד של השותפות היומיומית מוצג באמצעות ארבעה תקצירים של סיפורי קבלת ההחלטות ובציון מספר מאפיינים גלויים בארגון הקהילה. הממד השני כולל שני חלקים: שיטות שליטה על תכנים העולים על סדר יומה של השותפות ושיטות שליטה על הרכב השותפים. חלק זה כולל שלל אסטרטגיות וטקטיקות המשפיעות ברובן באופן עקיף על ההחלטות, תחת מעטה של שותפות. הממד השלישי מוצג באמצעות ניתוח היבטים ערכיים ותרבותיים של חברי הקהילה הנחקרת.

¹ הסבר מפורט של התיאוריה ראה בעמודים 66-69.

4.3.1. שותפות יומיומית: הממד הגלוי של השותפות ביהב

בממד הגלוי אציג ארבעה תקצירי סיפורים המתארים תהליכים של קבלת החלטות (סיפורי קבלת ההחלטות מופיעים במלואם בנספחים, בכרך ב' של עבודה זו). הסיפורים מתעדים את התהליכים כפי שתוארו על ידי הנוגעים בדבר (בראיונות אישיים) וכפי שנצפה על ידי החוקרת (תצפיות בישיבות ובאספות וניתוח מסמכים). כיוון שממד זה גורס כי תהליכי הפעלת העוצמה ניתנים לצפייה, מתאימה הדרך התיאורית, הקרובה ביותר לקולותיהם של הנחקרים להציג זאת. כך ניתן להבחין דרך הקונפליקטים הגלויים והישירים והתהליכים מי משפיע על מי ומיהם השולטים והנשלטים. הסיפורים מתארים בעיקר את הפנים הגלויים של התהליך. כלומר, הקונפליקטים והדעות המוצגים ידועים ומוכרים לחברי יחב. השימוש בעוצמה בסיפורים מופעל הן מצד ממלאי התפקידים והן מצד הציבור. לאחר הצגת ארבעת תקצירי הסיפורים יוצג סיכום של השיטות הגלויות העיקריות שנמצאו, כפי שעלה מהסיפורים, מתהליכים נוספים ומדיווחים של חברים.

(1) תקציר סיפור "ועידת יהב".

מאי, 1997 – מרץ, 1998

מקורות מידע

תיק 'ועידת יהב', עלוני הקיבוץ בתקופת הועידה ולאחריה, ראיונות עם חברי משק, כתבה שפורסמה בעיתון "הדף הירוק", צילומי הועידה וסרט על הועידה.

דמויות מרכזיות

איתן : מזכיר הקיבוץ.

בועז : מנהל משאבי אנוש (להלן : מש"א).

עינת : עובדת מש"א.

יעל : עובדת מש"א, פנסיונרית.

נירה : הנחתה בחוגי דיון, עובדת סוציאלית.

□ היגוי ותכנון

היוזמה לארגון 'ועידת יהב'

היוזמה לפרויקט 'ועידת יהב' נהגתה על ידי מזכיר הקיבוץ שדן בהצעתו עם המזכירות (אפריל, 1997). הפיתוח והביצוע הוטלו על צוות מש"א שנתפס, באותה תקופה, כגוף המבצע חלק ניכר מהחלטות המזכירות, לאו דווקא אלה הקשורות באופן ישיר לנושאי עבודה.

היוזמה לארגון הועידה היא פרי שילוב של מספר אירועים שהתרחשו באותה תקופה:

- ◀ תכנון חגיגות חג השבעים לקיבוץ.
- ◀ 'אופנה' של ועידות בתנועה הקיבוצית.
- ◀ צורך בחיזוק הפן החברתי בתקופת השינויים בקיבוץ, ורצון לא להדמות לקיבוצים בהם ההידברות מועטה.
- ◀ פיתוח אמצעי למידה והידברות לשם ייעול תהליכי קבלת החלטות בקיבוץ.

הפצת טיוטת תוכנית ראשונה לציבור החברים

המסמך הראשון שהופץ לציבור, (ב 1 במאי, 1997) נשא את הכותרת המבטאת את המשמעויות השונות של הועידה:

"יהב חושבים, מדברים מחליטים!!!"

יהב = בית? דרך? קיבוץ?"

טיוטת תוכנית ראשונה ל"ועידת יהב."

במסמך, עליו חתום צוות מש"א, מוצג הרקע לועידה, כרצון להרחבת השותפות בהחלטות, ולחיזוק הבסיס המשותף והקהילתיות בתקופת השינויים:

"בדיונים שהתקיימו במועצה ובפורום פיתוח מנהלים, עולה שוב ושוב הדרישה לשותפות רחבה יותר בהחלטות.

בעידן של שינויים והפרטות יש לשים לב שמתקיים תהליך מקביל של חיזוק השותפות וההזדהות של הפרטים עם הקהילה. מאבקי הכוחות שהיו קיימים תמיד, חייבים בערוצים פורמליים של הבעה והחלפת דעות ציבוריים כדי להפחית עוצמת העימותים. לפני ואחרי הכל יש חשיבות לחשיבה משותפת ברמה הבין אישית והאסטרטגית שתעסוק כל הזמן בתכנון עתידי תוך הבהרת התמונה העכשווית של יתרונותיה וחולשותיה של יהב.

לכן הצענו לערוך סדרת דיונים ציבוריים (ועידת יהב), שיעזרו לנו להגיע להסכמות של תמונתה העתידית של יהב.

מטרות:

• חשיבה משותפת וחידוש הרב שיח בין החברים.

• חידוש ורענון הסכמות על עקרונות בסיסיים של השותפות – קיבוץ יהב."

במסמך, מוצג בקצרה תהליך הדיונים המתוכנן, המיועד להוביל לקבלת החלטות. המסמך מסתיים בקריאה לציבור להצטרף לתהליך.

מבנה הועידה

הועידה תוכננה לשמונה מפגשים, בימי שישי בבוקר, בין השעות 9:00 – 12:00, וביניהם מפגשי ערב במתכונת חוגי דיון.

עיתוי הועידה

קביעת ימי הועידה והשעות בהן תתנהל נתקלה במספר קשיים, שהרי בקיבוץ עובדים כל ימות השבוע. ההחלטה שנתקבלה, לקיים את מושבי הועידה בשעות הבוקר ביום שישי, משמעותה ויתור מודע על חלק מהחברים. למרות שהעיתוי נקבע בהתייעצות עם מנהלי הענפים המרכזיים בקיבוץ, אשר אישרו לעובדיהם להשתתף בוועידה, היו חברים שנפגעו מעיתוי זה. אלה טענו כי אין זה הוגן לקיים את הועידה בעת שיש ציבור שאינו יכול להגיע, ואף הצביעו על הסתירה שנוצרה: ועידה המנסה להתמודד, בין השאר, עם נושא עבודה, מתקיימת על חשבון עבודה.

תוכנית המפגשים

תוכנו, כי למושבי הבוקר בימי שישי תהיה מתכונת קבועה: הרצאה שתניתן על ידי מרצה שאינו מהקיבוץ (להלן: מרצה חיצוני) והרצאה שתניתן על ידי בעלי ידע מהקיבוץ, בתחומים שיבחרו (להלן: מרצה פנימי). הנחיית המושבים תעשה על ידי מזכיר הקיבוץ ומנהל מש"א. במהלך הועידה התווסף גם פנל חברים שעסק בשאלה: "איך אני רואה את קיבוץ יהב עכשיו ובעתיד?".

לכל פתיחת מפגש תוכנן קטע תרבותי קצר כגון: הקראת שיר, הקרנת סרט או קטע אקטואלי, וכן ארוחת בוקר חגיגית בחוץ או בחדר האוכל.

עוד הוצע, כי יערך מפגש ערב עם עיתונאים, בו ידונו בדימוי הקיבוץ בעיתונות.

תכנון חוגי הדיון

תהליך ההכנה: חוגי הדיון נועדו לאפשר את ההידברות בין החברים. לציבור החברים נשלח שאלון לגבי תוכן החוגים והמתכונת בה מעוניינים. חזרו 16 שאלונים בלבד.

הוחלט כי לשם הנחייתם תגובש קבוצה של כ-15 מנחים מהקיבוץ, אשר יונחו על ידי יועצת ארגונית שאינה מהקיבוץ. בפגישה עימה נלמדה טכניקת חוג דיון בשם: 'קפה ידע' (שתוסבר להלן), נלמדו והודגשו מיומנויות הנחייה ונערך דיון סביב שאלות וחששות שהעלו המנחים. הודגש כי "סוף מעשה בשיחה תחילה": הערך של חוגי הדיון הוא בעצם המפגש והדיאלוג.

נקבעו שלושה חוגי "קפה-ידע". שניים מתוכם נועדו להבהיר מהם הנושאים המעסיקים את חברי הקיבוץ, והשלישי יועד לעסוק בנושא עבודה ופרנסה.

מהו "קפה ידע"?

חוג דיון מונחה, בו המשתתפים יושבים בקבוצות קטנות, סביב שולחנות, לרוב עם כיבוד קל, בדומה לבית-קפה, ומשוחחים על נושא מוגדר.

תהליך השיחה מורכב מהשלבים הבאים, אשר כל אחד מהם מוקצב בזמן:

1. הקהל מתכנס בקבוצות קטנות, אקראיות, סביב מספר שולחנות. לכל שולחן מנחה.

2. מליאה: פתיחה והעלאת דילמה / שאלה מרכזית.

3. קבוצות קטנות: דיון בשאלה המרכזית. המנחה מסכם את עיקרי הדיון.

4. החלפת קבוצות: כל משתתף עובר שולחן, לשם למידת הדיונים שהתרחשו בו.
5. קבוצות קטנות: חזרת המשתתפים לקבוצת המקור לשם סיכום עיקרי הדיון.
6. מליאה: הצגת עיקרי הדיון של כל קבוצה על ידי המנחה ואו משתתף מהקבוצה.

צוות היגוי הועידה ועבודתו

מלכתחילה, סוכם בין המובילים: המזכיר וחברי מש"א, כי צוות ההיגוי יכלול, מלבדם, גם חברים המעוניינים בכך. המסמכים הראשוניים שהופצו לציבור, קראו לחברים נוספים להצטרף לצוות החשיבה, אך ההיענות היתה נמוכה. לפיכך, צורפו ביוזמת הצוות שני חברים, הידועים בקיבוץ כשמרנים. על הרכב צוות ההיגוי מספרת יעל, עובדת מש"א וחברה מרכזית בצוות, שהוא מאופיין בעיקר באנשי ממסד ובמעט 'מתנגדים לשינויים':

"לקחנו קבוצה של 10-12 איש והתחלנו לחשוב. אני מוכרחה לציין שבקבוצה הזו היו הרוב, 4 פעילי מש"א, היה אחד או שניים מהמזכירות ושניים-שלושה חברים שהם ממתנגדי השינויים, מתנגדים לכל דבר, והכנסנו אותם לצוות הזה, על מנת לתת מקום גם לאנשים שמתנגדים לשינויים, כי ידענו שחלק מההצעות ידברו על שינוי ועל הקיבוץ."

במהלך תכנון הועידה התעוררו חילוקי דעות רבים ועקרוניים בין ה"שמרנים" לשאר חברי הצוות, בעיקר בדבר התכנים שיש להציג בוועידה והדרך בה מתקבלות ההחלטות על כך. אלה חשו כי תכני הועידה מדגישים בעיקר את פן השינוי בקיבוץ. מחלוקות אלה הביאו בסופו של דבר לפרישתם. פרישתו של אחד מהם לוותה במכתב ביקורת חריף שכתב לחברי הצוות וזה עיקרו:

"... לא בלב קל באתי, ברור היה לי שהשונות הקיימת בינינו בראיית 'הב לאן?' לא תקל על היכולת לעבוד ביחד. עם זאת, קיווייתי שמתוך ראייה שונה של הדברים, תתקבל תוצאה שתתרום לנושא המשותף להיות מוקף במעגלים רחבים יותר. דאגה מטרידה יותר שהעסיקה אותי, האם באמת כוונתכם להיות פתוחים לשמוע את השונה? אני חושב שבעיית חוסר האמון בטוהר כוונות הממסד הקיבוצי אינה בעיה אישית שלי בלבד, אלא מקיפה צבורים רחבים יותר. תעיד אולי העובדה שמתוך מאות חברי ייב, נענו לקריאתכם, רק חבר נוסף ועבדכם. (אותו חבר פרש, לאחר זמן קצר מסיבותיו הוא)...די מהר התחלתי לקבל הודעות, דרך הטלפון או על אם הדרך, בדבר שינויים שנעשו או דברים שנוספו. לשאלתי, מי שינה, נענית, אנחנו, הצוות הפעיל. ואני חשבתי שהזמנתי להיות חלק מה"אנחנו". לבקשתי לערוך ישיבה בנושא טרם נענית... אם אתם באמת מודאגים מאי השתתפותו של ציבור רחב יותר בוועידה ובכלל, עליכם לא רק לדבר על פתיחות, אלא גם ליצור אותה... אפשר לקיים את הצדדים הפורמליים של חברה דמוקרטית ללא תוכן אמיתי, יכול כל ממסד לקבל החלטות ולהזיז עניינים מבלי להיוועץ בציבור..."

לאחר חשיבה משותפת, החליטו חברי הצוות להתעלם מהמכתב.

למרות שתוכן כי צוות ההיגוי יהיה רחב ומגוון בהרכבו, ויכלול תומכי שינוי ומתנגדים לו, בפועל לא הצליח מהלך השיתוף. צוות ההיגוי הופעל בעת תכנון הועידה ובמהלכה, בעיקר על ידי חברים הידועים כתומכים במהלכי שינוי, אשר חלקם 'נציגי ממסד', בעיקר עובדי מש"א. תכני הועידה אכן הדגישו את פן השינוי, מתוך תפיסה שאלה הנושאים שיעניינו את מירב החברים ויכינו אותם לבאות.

שיתוף הציבור

מעבר לניסיון של יוזמי הוועידה להקים צוות היגוי רחב, הוחלט כי תהליך העבודה יאופיין בשיתוף. לפיכך, חולק שאלון לכל חברי הקיבוץ בו התבקשו להעלות נושאים בהם מעוניינים לדון. סוכם, כי על בסיס השאלונים שיאספו תיכתב הטיוטה הראשונית של תכני הוועידה. למרות זאת, במסמך הטיוטה הראשוני של צוות ההיגוי, הועלו שמות מרצים חיצוניים ופנימיים ותכני הרצאותיהם.

השאלונים שהופצו לא זכו להתייחסות הציבור, וחזרו מהם ספורים בלבד, שלא תרמו לעבודת הצוות. יעל, שהיתה אחראית על הצד הארגוני בוועידה מתייחסת:

"ש לי בעיה בלהסביר, כי נוכחתי לדעת כי כל דבר שכאילו את רוצה לשתף, אצלנו, ושלוש פעמים או פעמיים נתתי דפים כאלה, לשתף את החברים, חזרו אלי נורא מעט, ואני גם יודעת, אני מכירה לפי הכתבים מי האדם שכתב: 'מה שיהיה יהיה'.
מה שהם יחליטו זה מה שנעשה'."

בנוסף, נשלח לבתי החברים המסמך הבא, המזמין אותם להצטרף לתכנון הוועידה ולהנחיית חוגי הדיון:

"יהב לאן? איך אנחנו נראים? איך אנחנו רוצים להראות?"

בואו נשב רגע בשקט... נחשוב, נדבר ונקשיב אחד לשני... ואולי אפילו נסכים על איך נקיים את חיינו המשותפים ביחד!

ועידת יהב (שם זמני) תעסוק בכל שאלות אלה ועוד...

חברים/ות המעוניינים/ות להנחות חוגי דיון, להעלות הצעות ורעיונות, אנא פנו אלינו."

בעקבות המסמך לא הצטרפו לצוות חברים נוספים.

שיווק ותיעוד

תוכנן מערך שיווקי מקיף ומגוון, על מנת לעורר את תשומת הלב של מירב הציבור. בצוות ההיגוי הועלו רעיונות כגון הכנת לוח מודעות מיוחד, שיתוף אומנים מהקיבוץ בהכנת מודעות, פרסום כל פעילות בתאי הדואר של החברים, צילום וידאו של כל המליאות והקרנתן בערוץ הפנימי, כאשר המטרה היא: "הרבה חברים רואים את הוועידה ומגיבים". עוד נקבע, כי כל הוועידה תתועד בתיק ועידה, וכי הפרסומות שיכינו אמני הקיבוץ ימוסגרו ויוצגו בתערוכת סיום.

עלות

הוערך על ידי צוות ההיגוי כי עלות פרויקט "ועידת יהב" יסתכם בכ- 17.000 ש"ח.

תקופת התארגנות

בישיבה שהתקיימה (11.8.1997) שבו חברי הצוות ודנו בהיבטים הקשורים לתכנים ולמבנה הוועידה. את תקופה זו, עד תחילת הוועידה (כארבעה חודשים) הקדישו חברי הצוות להתארגנות. הם יחסו לשלב ההתארגנות חשיבות רבה. מחשבה רבה, עבודת תיאום והכנה הושקעו בפרסום הוועידה, בהכנת המרצים החיצוניים והפנימיים ובלמידת ואימון טכניקת ה"קפה ידע". בתקופה זו לא התקיימו ישיבות פורמליות של

הצוות המכין, אם כי היה ביניהם ובין המזכיר תאום מלא לגבי התקדמות ההכנות. בשלב זה לא צורפו חברים חדשים לצוות. בסיום תקופת ההתארגנות הודיעו באופן רשמי באספת חברים (1.11.1997) על תחילת הועידה.

□ ביצוע

שיווק ותיעוד

כפי שנקבע, אכן הושקעה מחשבה רבה בהיבט השיווקי והתיעודי. במהלך כל חודשי הועידה נעשה שיווק לכל פעילות באמצעות: מודעות לחברים, פליירים, פרסום בטלסקסט (ערוץ פנימי) ובעלון הקיבוץ.

מודעות פרסומת: הוקם צוות פרסום של גרפיקאים מהקיבוץ, שכל אחד מהם הכין פירסום לועידה, בהשראת תפיסתו את יהב. יצירותיהם הודפסו כפוסטרים, מוסגרו ונתלו במקומות מרכזיים. בנוסף לפרסומים בעלוני הקיבוץ.

פליירים: גם בפרסומים שנשלחו לבתי החברים, ניכר כי הושקעה מחשבה רבה. הפרסום אסתטי, יצירתי, בהיר, הומוריסטי, מזמין השתתפות ומרשים. לקראת כל מפגש הופצה לפחות הזמנה אחת המפרטת את סדר היום הצפוי, מלווה בקריאה חמה לבוא לקחת חלק בדיונים. במידה ונערכו שינויים של הרגע האחרון, לרוב הופצה הזמנה נוספת ליידוע השינוי.

בפרסומים חזר המוטו לבוא להיות מעורבים, שותפים ומכריעים בדיונים ובהחלטות שיקבעו את המשך אופייה של הקהילה: ♦ "אין סוף לשמועות – אבל מה עם לשמוע אחד את השני?"

♦ "ההכרעה – אם לבוא, לשוחח עם חברי", לשמוע את אשר בפיהם, להשמיע את אשר בלבי, ללמוד, לעצב ולפעול כבן

חורין. לוותר על כל אלה, ולהפוך כנגרר אחר העדר, נטול חירות ואחריות, אך מפעפע מקיטורים – ביד, בלבי ובפי

לעשותו. לא בשמיים היא."

♦ "מחכים לכולם. בואו לשמוע, להשמיע ולהיות שותפים לדילמות, לדיונים ולהכרעות."

ערוץ וידאו מקומי: בשבוע שקדם לפתיחת הועידה, הוקרנו מידי יום בערוץ המקומי סרטי וידאו מעברה של הקהילה ומתהליכי השינוי שעברה. כל כינוס של הועידה פורסם מבעוד מועד בלוח המודעות בטלסקסט.

סרט: הועידה תועדה על ידי צלם מקומי, וחלק מהחברים שלקחו חלק בהכנתה והשתתפו בה, רואיינו בסיומה. מחומרים אלה הוכן סרט המתעד את הועידה, ובעיקר את המחשבות והרגשות שהותירה בליבם של מספר חברים. הסרט, הנושא את השם: "לוחות ושברי לוחות", הוקרן בפני החברים כחצי שנה לאחר סיום הועידה, בערב ראש השנה, 1998.

עיתונות מקומית וקיבוצית: בעלון הקיבוץ הופיעה התייחסות קבועה לועידה. תועדו מרבית התכנים של ההרצאות, הפנלים וחוגי הדיון וכן פורסמו תגובות ופרסום המפגשים העתידיים לבוא. גם מחוץ לגבולות הקיבוץ עוררה הועידה הדים, והיא זכתה לכתבה תיאורית, קצרה ואוהדת בעיתון התנועה הקיבוצית.

אמצעים בלתי פורמליים: השיחות על השבילים בין החברים בעקבות הועידה היו משמעותיות לפרסומה. סיפורי המשתתפים וחוויותיהם עוררו עניין, והיה בהם כדי למשוך חברים נוספים לועידה.

תיק ועידה: תיק ובו מסמכי הועידה (פרסומים, סיכומי ישיבות, מכתבים).

פרסום: מוסגרו ונתלו במקומות ציבוריים הפרסומות שהוכנו לקראת הועידה.

לכל המרצים נשלחו מכתבי תודה אישיים, בציון תרומתם הייחודית לועידה ואף שי צנוע המסמל את רוח הקיבוץ.

השתתפות בועידה

מספר משתתפים

מתוך כ- 475 חברים ומועמדים :

במושבי הועידה בימי שישי נכחו בין 100 ל- 150 איש. (כ- 25%-20% מכלל חברי הקיבוץ)

בחוגי הדיון נכחו (המספר פחת בהדרגה) :

'קפה ידע' ראשון : מעל 100 משתתפים (כ- 20% מכלל חברי הקיבוץ)

'קפה ידע' שני : כ- 70 משתתפים (כ- 15% מכלל חברי הקיבוץ)

'קפה ידע' שלישי : כ- 50 משתתפים (כ- 10% מכלל חברי הקיבוץ).

יעל, מציינת כי אחוז הנוכחים בועידה הוא : "הרבה מאוד ליהב". עינת, גם היא עובדת מש"א ופעילה בצוות הועידה, מציינת לעומתה את אכזבתה מהנוכחות :

"הייתי מצפה שיבואו לועידה באמת חצי מהאנשים.. רוב האנשים שבאו היו מבוגרים. ובאו חמישית. אז זה דבר שתצפי שיבואו

יותר."

מאפייני המשתתפים

באופן כללי, ניתן לאפיין את הנוכחות של בני הדורות השונים, במיעוט אנשי הדור הראשון לקיבוץ (דור המייסדים בני השמונים ומעלה), מרכזיות בני הדור השני, ונוכחות מעטה של בני הדור השלישי (גילאי שלושים-ארבעים) ושל הצעירים.

נראה, כי בצוות המארגן חשו כי נעשו ניסיונות רבים להגיע לפלחי האוכלוסייה השונים, כולל הצעירים. הסברים שונים שניתנו להיעדרות הצעירים הינם, למשל, שזהו ביטוי נורמטיבי למרדנות המאפיינת כל אוכלוסייה צעירה, האמון הקיים באנשי הממסד יוצר פסיביות ואדישות, או מאידך חוסר האמון באנשי ממסד כמאזינים ומתחשבים.

פילוח נוסף של חברי הקיבוץ, לבני הקיבוץ ולנקלטים, מלמד כי לועידה הגיעו נקלטים רבים, שלרוב לא נוהגים לפקוד כינוסים קהילתיים.

תוכנית 'ועידת יהב',

מוצגת תוכנית הועידה במלואה, כפי שיצאה לפועל.

ההתכנסויות אופיינו באווירה חגיגית, חברותית ועניינית.

מושב ראשון: יום שישי, 7.11.1997, 8:00-12:00

ארוחת בוקר חגיגית

פתיחה – מזכיר הקיבוץ

"התנועה הקיבוצית בראיה היסטורית". (מזכיר התק"מ, מרצה חיצוני).

"תהליכים עתידיים בשוק התעסוקה, בארגון ובניהול". (מרצה חיצוני).

"ראיה עתידית של קהילת יהב". (מזכיר הקיבוץ, מרצה פנימי)

חוג דיון: 'קפה ידע' מס 1: יום ג', 18.11.1997, 20:45

נושא: גיבוש הנושאים המעסיקים את חברי הקיבוץ לשם דיון וטיפול.

לקראת חוג הדיון הראשון הופץ לחברים בתאי הדואר מסמך עם רשימת נושאים, לשם מיקוד הדיון.

למפגש הגיעו מעל מאה משתתפים, שייצגו חתך רב דורי בקיבוץ. הערב הונחה על ידי היועצת הארגונית שנשכרה

לכך, ועל ידי המנחים מהקיבוץ אותם הכינה. הדיון שהתקיים היה ענייני ובאווירה פתוחה ונעימה. מטרת הדיון

היתה לגבש את הנושאים המרכזיים בהם ירצו לדון בהמשך התהליך. לשם כך נתבקשו הנוכחים לברר לעצמם:

מה הן השאלות המרכזיות המעסיקות אותם לגבי המקום בו הם חיים, מה קיים ומה צריך להשתנות?

השאלות שנידונו בקבוצות היו למשל: איך אפשר לשמור על ערכים בעידן של שינוי; תעסוקה ופרנסה והקשר

ביניהם; דמוקרטיה בקיבוץ, קליטה, כלים חברתיים לטיפול בחריגים; האם אפשר לקיים שותפות של קיבוץ בין

החברים שיש להם אלטרנטיבה אמיתית לחיים ברווחה מחוץ לקיבוץ?

מושב שני: יום ו', 28.11.1997, 8:00-12:00

ארוחת בוקר חגיגית

פתיחה: קטע תרבותי

"קיבוץ בלי קביים" (מרצה חיצוני)

"הקיבוץ מבחינה חברתית ומשפטית" (מרצה חיצוני)

"בטחון החבר וזכויותיו" (מרצה פנימי)

חוג דיון: 'קפה ידע' מס' 2 : 10.12.1997, 20:45

נושא: היבטים משפטיים של חבר הקיבוץ.

כהכנה לחוג הדיון, החברים קיבלו בדואר את סיכום הנושאים שעלו ב'קפה-ידע' הראשון, והוקרן בערוץ המקומי מספר פעמים מושב הועידה השני. הייתה כוונה, שלא יצאה לפועל, לחלק מראש לחברים את "תקנות האגודה"². לפגישה הגיעו כשבעים משתתפים. נראה, כי גם הפעם אווירת השיחה היתה פתוחה ונעימה, וכך היא מתוארת: "באווירה טובה עלו שאלות המעסיקות אותנו, שאלות שהן במרכז חיינו, שמבטאות דאגה וסיכוי לעתידנו, שבימים רגילים סופר אותם כל אחד לעצמו, ואילו כאן, ב'קפה ידע', אפשר היה לתת להם ביטוי, להתחלק. בודאי בצד הסכמות, שמענו דעות חולקות, בעיקר דברים או פרטי דברים, והיה נוח לשמוע, משני שהדברים נשמעו באווירה טובה, בקשב הדדי".

בהמשך, נכתב כי הדברות זו מחזקת את השותפות:

"עד שאנו מדברים על יותר שותפות או פחות, בינתיים נדמה, שועידת יהב תורמת לשותפות שבנינו."

הערב נפתח בפנל, בו חמישה חברים הגיבו להרצאות שנשמעו במושב הועידה הקודם. לאחר הפנל, החלו השיחות ליד השולחנות, כאשר על כל שולחן הונחה לעיון חוברת "תקנות האגודה", אליה התייחסו עורכי הדין בהרצאותיהם במושב הועידה השני. הדיונים בקבוצות התמקדו בהיבטים החוקיים-משפטיים של חבר הקיבוץ, והתמודדו עם השאלה: האם הקיבוץ דואג לזכויות החבר? בדיונים עלו שאלות כגון: מה מידת התאמתו של התקנון למציאות העכשווית? מה הקשר בין התנועה הקיבוצית לבין הקיבוץ היחיד? מה מאפיין את קיבוץ העתיד? טעם השיתוף וגבולות השיתוף? כיצד יוצרים אמינות בין החברים לנבחרי הקיבוץ, ה'מומחים' שקובעים את גורלנו? כמו כן עלו שאלות בנוגע לניהול ענייני המשק:

"עם נימת ביקורת למידת השיתוף בהכרעות, מה הקשר ומידת השותפות בין הצוות המוביל את הדברים לכלל החברים ומה

מידת המאמץ הנעשה על ידי הפעילים לשתף, לקבל סמכות, דעות וגווני דעות." (שיחתנו, 12.12.1997)

נשמעו דעות בעד ונגד שכר דיפרנציאלי, הקשר בין עבודה לפרנסה ושמירה על הוגנות חברתית.

מושב שלישי: יום ו', 12.12.1997

ארוחת בוקר חגיגית

פתיחה תרבותית

מודל קיבוץ בית השיטה (מרצה חיצוני)

מודל קיבוץ מעגן מיכאל (מרצה חיצוני)

"המצב הכלכלי של יהב וכיווני ההתפתחות" (מרכז המשק, מרצה פנימי)

² תקנות האגודה: קובץ חוקים בנושא הקיבוץ.

מושב רביעי: יום ו', 26.12.1997, 8:00-12:00

ארוחת בוקר חגיגית

טקס הדלקת נרות (חג החנוכה)

"סיפור הקיבוץ" (מרצה חיצוני).

פנל חברים: איך אני רואה את יהב?

"עבודה ופרנסה ביהב - תמונת מצב" (מנהל מש"א, מרצה פנימי).

פנל חברים "היופי של הועידה":

במושב זה התקיים לראשונה פנל, בו השתתפו מספר חברי קיבוץ, אשר הציגו כל אחד את יהב, בהווה ובעתיד, כפי שהם רואים אותה. פנל ראשון זה, פתח מסורת של שיתוף הציבור בוועידה בכל המפגשים הבאים. הועלו בו מגוון נושאים, לפי בחירת הדוברים, בנוגע לקיבוצים. המשותפים בפנל ראשון זה התייחסו למשל לנושאים הבאים: מגמת תהליכי ההפרטה בקיבוץ, חלוקת רכוש ומתן משכורת; אובדן האידיאה והקיבוץ; חשיבות הייחודי למרות התפישות השונות ואי הודאות העתידית; ערכי החברות ותהייה על מהותה של השותפות בחברה גדולה; הבחירה בחיים ובקיבוץ כבית.

יעל, שהיתה אחראית על ארגון הפנלים מסבירה את הפנל כאמצעי לשילוב הציבור בוועידה:

"לחלק המנהיגותי יש במות, קיבלו במות. רציתי אנשים שהם פחות מעורבים. א... לא תמיד זה הלך לי... ביקשתי שיפנו אלי

וכל מי שפנה אלי נתתי לו את רשות הדיבור, אבל לא פנו הרבה. כשאני פניתי לאחרים אז 'נו בשבילך' (צוחקת). הסכימו לדבר

כי זה הוסיף המון טעם והמון עניין." (יעל, 22)

לדעתה, הפנל עורר סקרנות, יצר גאווה, העלה מעורבות, פיתח את היכולת לראות חברים נוספים והציג את האמת הציבורית. היא מצרה על כך שהחלו רעיון זה מאוחר מידי, כיוון ש"זו היתה השותפות האמיתית, וזה גם היה הקטעים שהכי הגיבו עליהם."

חוג דיון: 'קפה ידע' מספר 3: יום ב', 29.12.1997, 21:00

נושא: עבודה ופרנסה.

זהו חוג הדיון האחרון שתוכנן, והגיעו אליו פחות משתתפים מהחוגים הקודמים (כחמישים איש).

המפגש נפתח בפנל מנהלי ענפים מרכזיים של הקיבוץ, אשר הביעו דעות ודילמות בנושאי עבודה בענפים. סיכום דבריהם תועד ופורסם בעלון הקיבוץ, (שיחתנו, 12.1.1998).

השאלה המרכזית שהוצגה לקבוצות הדיון לאחר הפנל הפותח היתה: האם צריך שחברי הקיבוץ יעשו מאמץ נוסף לסגור את הפער הקיים היום בין הוצאות הקיום לבין הכנסות מעבודתם? בדיון בקבוצות הובעו דעות מגוונות. רוב המשתתפים הסכימו למשל, על ההכרח לחיות רק מעבודה כאשר כל אחד עושה למען מירב ההכנסה

מעבודתנו; שלילת תגמול אישי ותגמול שלילי³; טיפוח ההון האנושי באמצעות השקעה בלימודים, הכשרה, יזמויות ופיתוח דרכי הנעה לעבודה. נקודות המחלוקת שבלטו היו סביב השאלות: האם העבודה היא ערך? האם רמת החיים היא התכלית? האם חובה בכלל לסגור את הפער בין הוצאות הקיום להכנסות מעבודה? היה זה, כאמור, חוג הדיון האחרון שהתקיים בוועידה. יעל, מסכמת את המפגשים כנחמדים, אך לא מספיק ענייניים: "עכשיו נדמה לי ששאלת השאלות ומקריית החברים שבאו, כל זה נתן לחברים איזו הרגשה כאילו חוזרים על הדברים, וגם הקבוצות לא היו כאלה קבוצות מעניינות, לא היה איזה להט קרב או איזה ויכוחים כאלה. היה נחמד, אבל לא יותר מזה." (יעל, 24) לעומתה, נירה, שהנחתה, רואה בכך "חגיגה לדמוקרטיה":

"התבטאו בו באמת עשרות חברים. לא מאות, כי כל קבוצה כזו, כל אדם התבטא. יצא לי להנחות כמה פעמים את אחת הקבוצות כל פעם, אז באמת אני ממש שמרתי שלא יהיה אחד שלא יתבטא בתוך הקבוצה. יש קבוצות של עשרה עד שניים עשר איש כל קבוצה קטנה, ובאמת כולם התבטאו, אני חושבת שבאמת זו היתה חגיגה לדמוקרטיה." (נירה, 3)

מושב חמישי: יום ו', 9.1.1998, 8:00-12:00

ארוחת בוקר

"שינויים מבניים בקיבוץ: דמות הקהילה הקיבוצית לקראת שנות האלפיים" (מרצה חיזוני).

פנל חברים: איך אני רואה את יהב?

"אבני דרך ופרספקטיבות בכלכלת הקיבוצים ויהב". (מרצה פנימי).

מפגש ערב עם עיתונאים, יום ה', 5.2.1998

נושא: "הקיבוץ בראי העיתונות"

במפגש זה נערך פנל עיתונאים, ולאחריו נפתח דיון לקהל. השתתפו בפנל כתבים מהעיתונים: 'הארץ', 'גלובס', 'מעריב', 'הדף הירוק', וכן חברת קיבוץ. הנחה את המפגש יועץ התקשורת (דובר) של יהב.

המפגש לא היה קל למאזיניו, כיוון שהוצגה בו, לדעתם, התייחסות בלתי הוגנת ולא מדויקת לקיבוצים בכלל, ובפרט לקיבוצי הנדל"ן, שיהב משתייכת אליהם. אלה הוצגו כחומרניים, מנוכרים לסביבתם ובלתי מעורבים בחברה הישראלית.

בפגישה עלתה ביקורת על ההנהגה המובילה בתנועה הקיבוצית שנתפסה כמזיקה לדימוי הקיבוץ:

"...מוטב לעומדים בראשנו לחשוב על כך, ולשתף אותנו במחשבות, בעיצוב הדברים... יש לנו גם חשבון עם אותם מובילים, שהפכו את טעם חיינו בעיני גורמים קובעים בשער הציבור הישראלי ל"סוחר נדל"ן", ומאידך זיל גמור. הם אולי סידרו את חצר משקם, את כלל החצר הקיבוצית הם הפקירו לרוחות רעות ומכלות." (שיחתנו, 11.2.98)

לאחר מפגש זה הובע רצון למפגש דומה עם נציגים מהאקדמיה, אך המפגש לא יצא אל הפועל.

³ תגמול שלילי: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

מושב שישי, 7.2.1998

ארוחת בוקר חגיגית

"לוחות ושברי לוחות" – על חוסר הודאות בחיינו (מרצה פנימי)

"היבטים משפטיים בנושאי עבודה" (מרצה חיצוני)

פנל חברים : איך אני רואה את יהב?

מושב שביעי, יום ו', 6.3.1998 8:00-12:00

ארוחת בוקר חגיגית

פנל קיבוצים : פלמחים-קיבוץ שיתופי

מודל בית אורן : שכר דיפרנציאלי.

הפסקת קפה

פנל חברים : איך אני רואה את יהב?

מושב שמיני מסכם, יום ו', 20.3.1998 8:00-12:00

ארוחת בוקר חגיגית

"היבטים תיכנוניים של יהב" (מרצה פנימי).

סיכום הועידה : משוב חברים, סרט, דברי סיום (מרצה פנימי), תכנון המשך הועידה (מנהל מש"א),

וסיכום (מזכיר הקיבוץ).

□ סיכום ותכנון המשך

סיכום חוגי הדיון : בסיום סבב חוגי הדיון נערכה פגישה מסכמת למנחים (27.01.1998), אליה הגיעו רק כמחציתם.

למעשה, חוגי הדיון לא נחלו הצלחה רבה. מעיד על כך מספרם היורד של המשתתפים בהם. יעל טוענת כי התהליך

שנוצר עורר בה מחשבה בהיבט של פעילות מול פסיביות הציבור :

"חברים אהבו לשמוע, את העניין והגירוי שבהרצאות, את החברותא. לדבר ולקחת אחריות – זה פחות היה נראה."

סוכם להקים צוותי עבודה בעקבות הנושאים שהועלו במפגשי חוגי הדיון. הוחלט כי צוותים אלה יורכבו מחברי

המזכירות, מנחים מחוגי הדיון, מומחים בתחום הנדון, וחברי קיבוץ מן השורה.

סיכום הוועידה: דברי סיכום על הוועידה הושמעו במושב השמיני והמסכם על ידי מזכיר הקיבוץ, מנהל מש"א ועורך העלון (שהיה גם דמות משמעותית בקיבוץ). דבריהם פורסמו במלואם בעלון הקיבוץ. בנוסף, הופץ לכל החברים מסמך מסכם, שנכתב על ידי מנהל מש"א, תחת הכותרת: "סיכום ביניים", אות לכך שהמשך צפוי (מתאריך 22.3.1998). בסיכומו, הוא חוזר ומסביר את הרקע לוועידה, כפי שהוצג בטייטה הראשונית שהופצה לחברים; מציג את שמות המרצים שהרצו בוועידה ואת המסר המרכזי של הרצאותיהם; מזכיר בצורה חיובית ביותר את פנל החברים, ערב העיתונאים וה'קפה ידע' וכן שיבח והודה לחברים שטרחו על הפרסום, הכיבוד וההפקה.

תכנון המשך: בהמשך אותו מסמך מסכם, תחת הכותרת "מה הלאה?" מוצגת ההצעה שעלתה בישיבת הסיכום של המנחים. עיקרה הוא הרכבת ארבע קבוצות למידה ועבודה, מנציגי ציבור ואנשי מקצוע, לפי הנושאים המרכזיים שהועלו במהלך הוועידה: שיוך נכסים וזכויות חברים, תקנון האגודה וסטאטוס החבר, עבודה ופרנסה ומבנה ארגוני של יחב.

הוצע כי כל קבוצה תכין ניירות עבודה לקראת המשך תהליך קבלת החלטות, כאשר לכל חבר יתאפשר להצטרף לקבוצה אחת או יותר, לפי רצונו. המסמך הסתיים בקריאה:

"אנו תקווה שמהלך של למידה, שיחה, דיון והחלטה משותפים, יאפשרו לנו לקבל החלטות טובות יותר, חכמות יותר וברמת

הסכמה גבוהה. השותפות וההסכמה הן קריטיות ליכולת יישום ושינוי. קיבוץ יחב הוא מה שחברי יחב יחליטו!"

לאחר מכן גם הופץ לחברים שאלון, בו התבקשו לסמן את הנושאים בהם הם מוכנים לקחת חלק בצוותי העבודה. הושבו רק כ 20 שאלונים (פחות מ 5% מכלל החברים).

בפועל, החלו לפעול הצוותים בנושא עבודה ופרנסה ושיוך נכסים.

מבקר הפנים של הקיבוץ מעלה ביקורת נוקבת על עיבוד תכני הוועידה ותכנון המשך העבודה. הוא מסיק כי לא הוגדרו מראש דרכי ריכוז הנתונים והטיפול בהם, וקורא לאחראים לנתח מחדש וליצור דרכי פעולה מתאימות שיאפשרו להפיק את המירב מהתכנים שהועלו:

"ועידת יחב נחלה הצלחה, אף שכלל לא ברור, אם תוכנו מראש הכלים שיבטיחו שימוש בחומרים שבאו לידי ביטוי בוועידה.

לציבור לא היה ברור מראש מה יעשה בחומרים שיועלו, אם יטפלו בהם, מי יטפל בהם, באיזה לוח זמנים וכיצד. מידת

המחויבות, אם בכלל, של המוסדות לעשות שימוש, לטפל ולבצע, גם היא לא הוגדרה מראש. כך יתכן מצב שגודל הציפיות

יהיה גודל האכזבה. עדיין לא מאוחר מידי מכדי לנתח מחדש את כלל הנושאים, לבחון את הצורך בטיפול בהם ולנווטם בהתאם.

נמסר כי מש"א מטפלים בקידום חלק מהנושאים שעלו בוועידת יחב באמצעות 2 צוותים, צוות עבודה ופרנסה וצוות שיוך נכסים."

(הדו"ח על הביקורת במש"א, 10:13.3.1998).

משמעות הוועידה לחברי הקיבוץ

רבים ממשתתפי הוועידה מייחסים לה משמעות חיובית של אירוע חגיגי, המבטא שותפות, חברה דמוקרטית וחזיון קשרים חברתיים. לצד אלה, נשמעת גם ביקורת ואכזבה, שעיקרה חוסר ההצלחה ליצור שינוי לטווח ארוך בנורמות קבלת החלטות. המבקרים טוענים כי לא נוצר שיתוף אמיתי, מבחינת הרכב המשתתפים ומבחינת היות הוועידה גוף משוחח ולא גוף מחליט.

(2) תקציר סיפור הסדר צעירים**אוקטובר 1998 – דצמבר 1998****מקורות מידע**

תיק בנושא הסדר צעירים⁴, ראיונות עם בני קיבוץ וחברי קיבוץ, עלוני הקיבוץ ודו"ח ביקורת פנים.

דמויות מרכזיות

איתן : מזכיר הקיבוץ

בועז : מנהל מש"א, ממובילי התהליך.

עינת : עובדת במש"א, ממובילי התהליך.

רותם : צעיר, מתנדב בצוות צעירים.

□ רקע לתהליך גיבוש הסדר הצעירים

בשנים שקדמו לתהליך שיתואר, חל על בני הקיבוץ הצעירים (גילאי 18-30) 'מסלול בנים'. המסלול חייב את כל בני הקיבוץ בשלבים הבאים: שנת שרות (לא חובה), צבא חובה (וקבע), 'שנת עבודה' בקיבוץ, 'שנת חופש' אשר במסגרתה ניתן לעבוד במשק ולקבל תשלום מהקיבוץ (עקרון ה'עצמאות הכלכלית')⁵ ולימודים במסגרת 'הסדר סטודנטים'.

שתי ועדות שהיו ממונות על קיום המסלול, דהיינו, טיפול בבקשות הצעירים בהקשר למסלול ובחריגות מהמסלול היו 'ועדת בנים' ו'ועדת השכלה' שעסקה בהיבטים הלימודיים.

בפועל, התקיימו חריגות שהעמידו במבחן את תוקפו והתאמתו של המסלול לצעירים. כך, למשל, יציאה של חלק מהבנים ללימודים או לחופש לפני נתינת 'שנת עבודה' מלאה לקיבוץ, והארכת 'שנת החופש' לשנתיים ואף שלוש שנים. בנוסף, לקראת שנת הלימודים (1998) נוצר עומס כספי רב על תקציב ועדת השכלה, עקב הרצון של בנים וחברים רבים לצאת ללימודים.

היוזמה לגיבוש הסדר צעירים חדש

היוזמה להעלאת הנושא על סדר היום הופיעה במקביל מצד המזכיר והמזכירות, והן מצד הצעירים שפנו לבחון מחדש את המסלול הקיים. נראה, כי מספר חריגות של צעירים מהמסלול עלו באופן בלתי פורמלי לשיח ציבורי והועלו לדיון על שולחן המזכירות. לפיכך, בישיבת מזכירות (שהתקיימה ב- 16.10.1998) ביחד עם שני נציגי ועדת בנים, הוחלט לבחון מחדש את המסלול הקיים. בעקבות הישיבה, התפרסמה ההודעה בעלון הקיבוץ, על החלטת הטיפול בנושא.

⁴ הסדר צעירים/ מסלול בנים/ מסלול צעירים, הסדר סטודנטים : ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

⁵ שנת עבודה, שנת חופש, עצמאות כלכלית : ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

לפי החלטת המזכירות, הוחלט לקיים שיחה שבה יקחו חלק כל מי שמעוניין ולאחר מכן יוקם צוות שיסכם את העקרונות ויתרגמם לתקנון. הטיפול בנושא הועבר לצוות מש"א, עקב היותם גוף המבצע את החלטות המזכירות בנושאים המתקשרים לתחום העבודה.

□ תהליך

שיחה פתוחה לציבור: העלאת הנושא על סדר היום (סוף אוקטובר, 1998):

לשיחה הגיעו כשבעים משתתפים, מרביתם צעירים, שגם לקחו בה חלק פעיל.

את השיחה פתח איתן, מזכיר הקהילה, בהסבירו את הרקע לשיחה. בדבריו הוא הדגיש כי יש לבדוק מחדש את ההסדר לאור השינויים המתחוללים בקיבוץ: "מהפכת ההשכלה" שמאפשרת לכל אחד ללמוד; ה"עצמאות הכלכלית" שמשמעותה שהסטודנטים אחראים לקיומם, מה שהביא לכך שרבים גרים בקיבוץ אך עובדים מחוצה לו; וטשטוש הגבולות בנושא שנת החופש שהתבטאה בכך שצעירים נטלו לעצמם פרקי זמן של חופש, באופן לא מבוקר, עד קבלתם לחברות.

לפני שהמזכיר העביר את רשות הדיבור לצעירים, ציין את החוזה של יחב, ממנו יוצאים לדיון זה:

"ברוב הקיבוצים המתכונים של המסלול שונו בעיקר מפני שהמערכת רצתה לקשור את הבנים לקיבוץ, אבל בקיבוצים אחרים

במצבנו, הדיון הוא בכיוון הרצון לתת חופש רב יותר לצעירים." (שיחתנו 13.11.1998)

רובו של הדיון נסב על הצורך בפיתוח הקשר בין הצעירים לקיבוץ. הנושא של עבודה בקיבוץ, ובפרט החיוב לבצע שנת עבודה' לאחר סיום הצבא, הודגש כבעייתי, וכן דנו במשמעות הסדר העצמאות הכלכלית' כלפי הבנים והקיבוץ.

מעט דובר באשר לגיבוש הצעה חדשה: מנהל מש"א התייחס לכך במהלך דבריו, כאשר ציין את הצורך בגיבוש הצעה משותפת עם הצעירים, וחיזקו זאת מעט מבוגרים נוספים שטענו ברוח זו, כי השיתוף הוא האמצעי לקבלת החלטות נכונות. אמירות אלה נתפסו על ידי חלק מהצעירים בחשדנות והססנות, אם כי לא מנעו בעדם מלשתף פעולה בהמשך.

הקמת צוות: גיוס שותפים צעירים לתהליך

בימים שלאחר הדיון הציבורי, החלה עינת, עובדת מש"א, בגיוס שותפים צעירים לתהליך. על הסיבה לשותפות בין מש"א והמזכירות, לבין הצעירים, היא מסבירה:

"בעצם החלטנו: 'למה שנביא הצעה ונשכנע את הצעירים וכדומה? בואו נגבש קבוצת מנחים, והם אלה שיפיצו את זה וידברו,

ובסוף הם אלה שיחליטו איזה הסדר הם רוצים'. כמובן שההסדר צריך להתאים לקיבוץ, אבל באופן כללי זה יהיה טוב לצעירים."

(עינת, 4)

נראה, כי לא היה תכנון מכוון מראש את מי לגייס, אם כי גויסו צעירים שנתפסו כ"רציניים" וכרוצים להשפיע.

עבודת הצוות

לישיבה הראשונה שנערכה לצוות המצומצם שנאסף (בתאריך 2.11.1998), הגיעו שבעה צעירים. בישיבה דנו בנושאים אותם יש ללבן, וסיכמו מספר סוגיות לדיון עם הצעירים בקיבוץ, במסגרת חוגי דיון. ניתן לראות שכבר בישיבה זו עלו על סדר היום נושאים רבים וטעונים שלא היו ברורים או מקובלים על כל משתתפי הדיון, כמו: האם לחייב ב'שנת עבודה?'; עצמאות כלכלית: כמה שנים?; לימודים: שכר לימוד – מי מממן?; קבלה לחברות: מתי? מהו תפקיד ועדת בנים?; איך ליצור בקרב הצעירים מעורבות בקיבוץ?

הצוות שהתגבש, קיים לאורך התהליך ישיבות שהונחו על ידי בועז ועינת, עובדי משי"א. בישיבות דנו בתכנון התהליך ובתכנים שיצרו את הסדר הצעירים העתידי. עבודת הצוות אופיינה בחלוקת אחריות משימתית בין החברים, והתפתחה תהליכית לאור התגבשות נוסח ההסדר. לאחר חוגי הדיון נוצר צוות מצומצם שגיבש בפועל את התכנים שהועלו לכדי כתיבת טיוטת הצעה.

חוגי דיון

מתוך הנחה שיש לערב את ציבור הצעירים ואת כלל חברי הקיבוץ בנושא, החלו חברי הצוות בהכנת חוגי דיון, במתכונת של 'קפה ידע'. מתכונת דיון זו מוכרת היתה לחברי הקיבוץ, לאחר שהתנסו בה ביועידת יהב'.

הכנת מנחים צעירים להנחיית חוגי דיון

במשך ארבע פגישות, בועז ועינת גיבשו קבוצת מנחים צעירים עם כישורי הנחיית קבוצות. ההכנה עסקה בשיפור מיומנויות הנחיה, תוך התנסות בהנחיה באמצעות סימולציות שקיימו ביניהם. בנוסף, קיימו ביניהם המנחים דיונים בנוגע לתכני ההסדר הרצוי ואופיו (כגון: תקנון נוקשה או גמיש, יחס לחריגים), על מנת לגבש את הנושאים לדיון.

פרסום חוגי הדיון

חוגי הדיון פורסמו באמצעי התקשורת המקומיים המקובלים כגון: הודעות על לוח המודעות ובערוץ הטלוויזיה המקומי והזמנה שחולקה בתאי הדואר של החברים.

חוג דיון 'קפה ידע', מספר 1. תחילת נובמבר, 1998.

לחוג הדיון הוזמנו כל חברי הקיבוץ, והגיעו כשישים איש, מרביתם צעירים והוריהם. חדר האוכל בו התקיים המפגש עוצב כבית קפה: עם שולחנות עגולים וסביבם כסאות, וכיבוד קל. מנחי הקבוצות ישבו כל אחד בשולחנו בעת כניסת המשתתפים. כל אחד מהמשתתפים בחר שולחן לשבת בו.

התהליך בחוג הדיון :

← הקהל התכנס בקבוצות קטנות, אקראיות, סביב מספר שולחנות. בכל שולחן ישב מנחה.
 ← מליאה: פתיחה קצרה שהציגה את: הנושא, תהליך הדיון במהלך המפגש והשאלה המרכזית:

שנת עבודה בקיבוץ, אחרי צבא – כן? לא?

אם כן – כמה זמן? מתי? ובאילו תנאים?

← קבוצות קטנות: דיון בשאלה המרכזית, כאשר כל מנחה בקבוצה גיבש הסכמות ואי הסכמות לגבי הנושא.
 ← החלפת קבוצות: כל משתתף עבר לשולחן אחר לשם למידת הדיונים שהתרחשו בהם. כל מנחה הסביר ועדכן את ה"אורחים" לגבי הדיון בקבוצתו.
 ← קבוצות קטנות: המשתתפים חזרו לקבוצת המקור לשם סיכום עיקרי הדיון וכתבו תשובה המוסכמת עליהם, על גבי שקף.
 ← מליאה: הוצגו עיקרי הדיון מכל קבוצה על ידי מנחה הקבוצה / או משתתף מהקבוצה.

במפגש נוצרו חמש קבוצות מעורבות של צעירים ומבוגרים, והתפתחו דיונים ערים ועקרוניים. בכל הקבוצות נותרו חילוקי דעות באשר לשאלה האם יש לחייב את הצעיר בשנת עבודה. יחד עם זאת, הרוח הכללית היתה שיש להמליץ בחום על קיומה של שנה זו, אך אין לחייב בה. עלו שאלות, שנותרו פתוחות, לגבי מיקומה של שנה זו בתוך המסלול, דרכי התמודדות עם חריגים שאינם עומדים בדרישות, פרק הזמן הרצוי לשנת עבודה, אופייה ומשמעותה לכלל הקיבוץ ולצעירים בפרט. במהלך המפגש העלו המשתתפים את הצורך בקשר עם הקיבוץ, ורצון לחזק את תחושת ההזדהות והמעורבות של הצעירים בחיי היום יום. סיכום המפגש התפרסם בעלון הקיבוץ (שיחתנו, 27.11.1998).

ישיבת מנחי חוגי הדיון

לאחר חוגי הדיון התכנס צוות המנחים לישיבת סיכום חוג הדיון שהיה ולהכנת המפגש הבא. הוחלט על הוצאת דף הכנה ל'קפה ידע' הבא בו יוזכר ה'קפה ידע' הראשון, תוצג השאלה המרכזית למפגש הבא, ויועלו עוד נקודות למחשבה באשר להיבטים שעוברים לאחריות האישית ואלה שנשארים באחריות הקהילה.
 הדף שהוכן חולק בתאי הדואר של כל חברי ובני הקיבוץ. הודעה על המפגש הבא נמסרה גם בעלון הקיבוץ (שיחתנו, 13.12.1998) ובשאר אמצעי התקשורת המקובלים.

חוג דיון 'קפה ידע', מספר 2 (26.11.1998)

כמו חוג הדיון הראשון, גם הפעם הוזמנו כל חברי הקיבוץ. למפגש הגיעו כארבעים איש, כמחציתם צעירים. שוב עוצב חדר האוכל כבית קפה, ומנחי הקבוצות, ישבו כל אחד בשולחנו בעת כניסת המשתתפים וארחו אותם בשולחנם. המפגש תועד על ידי צלם הוידאו המקומי.

התהליך בחוג הדיון :

← הקהל התכנס בקבוצות קטנות, אקראיות, סביב מספר שולחנות. בכל שולחן ישב מנחה.

← מליאה: פתיחה קצרה שהציגה את: הנושא, תהליך הדיון במפגש והשאלה המרכזית:

מה אני רוצה לעשות מסוף י"ב ועד חברות?

← קבוצות קטנות: כל משתתף כתב לעצמו על דף תשובה לשאלה המרכזית. בסבב, הושמעו כל התשובות. המנחה

ריכז את התשובות כהסכמות ואי הסכמות, והקריא הסיכום בפני הקבוצה.

← החלפת קבוצות: כל משתתף עבר לשולחן אחר לשם למידת הדיונים שהתרחשו בהם. כל מנחה הסביר ועדכן

את ה"אורחים" לגבי הדיון שהתקיים בקבוצתו.

← קבוצות קטנות: המשתתפים חזרו לקבוצת המקור לשם סיכום עיקרי הדיון וכתבו תשובה המוסכמת עליהם

על גבי שקף.

← מליאה: הוצגו עיקרי הדיון של כל קבוצה על ידי מנחה הקבוצה ו/ או משתתף מהקבוצה.

התכנים המרכזיים שהועלו לגבי השלבים הרצויים בין סיום י"ב ועד הקבלה לחברות, היו בעיקרם: שנת שרות

וצבא, 'עצמאות כלכלית' מוגבלת בשנים, שמירה על 'הסדר סטודנטים', ואפשרות יציאה לחופש. לגבי 'שנת

עבודה' עליה דנו רבות בחוג הדיון הקודם, לא ניכרה הסכמה גם כעת. גם נושא חישוב שנות הוותק הועלה על ידי

רוב הקבוצות באופנים שונים, וכן היחס לצעירים שאינם משרתים בצה"ל מבחינת זכויות וותק ותנאי כניסה

להסדר. נראה כי רוב המשתתפים תמכו במסלול גמיש, המבטא את ערכי הקיבוץ.

מיד לאחר שהתפזרו המשתתפים, ישבו יחדיו כל המנחים, חלקו חוויות וסיכמו את המשך התהליך. למחרת מפגש

זה, קיבלו כל המנחים מעינת צילום של כל השקפים שהוצגו והסיכומים שנכתבו תוך כדי המפגש, כך שיכלו

לקרוא בעיון את הדעות השונות שהעלו המשתתפים, ובעקבות כך להבין את הלך הרוחות.

גיבוש ההצעה: עקרונות מרכזיים

מיד עם תום חוגי הדיון החל צוות מצומצם מתוך קבוצת המנחים לגבש את טיוטת הסדר הצעירים, על פי רוח

הדברים שנשמעו.

עיקרי ההסדר: מהות ההסדר שהוצע היא בפתיחתו של מסלול נוסף בפני הצעירים. המסלול מאפשר בחירה

ביציאה ל'עצמאות כלכלית', מסיום כיתה י"ב. ההסדר עומד בפני עצמו ואינו קשור להסדר ה'עצמאות הכלכלית'

לסטודנטים. על פי ההצעה, יוכל כל בן קיבוץ, במשך שלוש שנים, לבחור בין עבודה בקיבוץ או עבודה מחוץ

לקיבוץ. הוצע, כי מי שיצטרף להסדר לא יקבל את תקציבו הרגיל, מלבד שירותי בריאות וקהילה, ויחויב בתשלום

עבור מזון, דיור ובכל שאר הסעיפים בהם מחויב כל חבר קיבוץ.

בישיבה שקיים הצוות הוגדרה המטרה: לצאת עם תוכנית מסגרת המאפשרת גמישות מרבית בתוכה. מסביר

רותם, צעיר מרכזי בצוות:

"אחד היוכחים שהיו, היה אם צריך להיות תקנון או מסגרת. ההגדרה של תקנון זה לבדוק באמת שלכל דבר יש סעיף מוכן,

ואנחנו חושבים שלא, שאי אפשר, שאנחנו לא נדע הכל מראש, אז יותר לכיוון מסגרת, למרות שדי קשה לפרוץ אותה ואז

כשמגדירים מסגרת, אז מגדירים מה קורה שפורצים. הפריצה במקרה הזה היא בעיקר בעניין של וותק. זאת אומרת, שאם אתה

עובר על התקנון של 'עצמאות כלכלית' אז תשלם על זה בשנת וותק." (רותם, 2)

נראה כי הגישה להצעה רחבה וגמישה נבעה הן מההיבטים שעלו בחוגי הדיון הקשורים למיקרים חריגים אשר יש להתייחס אליהם כגון: אבטלה, מחלה, מילואים, והן מאי ההסכמות בתוך הצוות עצמו ובין המשתתפים בחוגים. השינוי המרכזי בהסדר שהתגבש הינו: מתן אפשרות בחירה רחבה יותר של אורך וסדר השלבים במסלול לפי צורכי הצעיר ורצונותיו. בנוסף, האישור לעד שלוש שנות 'עצמאות כלכלית', גם בתוך ענפי הקיבוץ. טיוטת ההסדר משקפת שמירה על עקרונות מרכזיים כמו: חופש הבחירה ואחריות הצעיר על פרנסתו. מבנה המסלול המוצע לצעירים הינו מודולרי, נתון להתאמה אישית.

במהלך תקופה זו (כשבועיים) נעשתה עבודת איסוף ועיבוד נתונים לגבי הצעירים בקיבוץ. כך למשל, נשלח לכל הצעירים שאלון אישי בו פרטים חיוניים לאישור ההסדר והפעלתו. רוב הצעירים החזירו השאלונים מלאים ומהמעט האחרים נאספו הפרטים על ידי עינת. עינת גם קיימה שיחות אישיות עם כל הצעירים לברור בחירתם: כניסה להסדר הצעירים או אי הצטרפות. מלבד שלושה, כל האחרים בחרו הצטרפות.

בנוסף, נערכה ישיבת צוות לבחינת נוסח ההצעה וגובש המשך התהליך.

שיחות לסיכום נוסח ההסדר

לאחר גיבוש טיוטת ההסדר, החליטו חברי הצוות לחזור לציבור הצעירים ולהציג בפניהם את הסיכום, על מנת לשמוע את חוות דעתם. גיבוש ההצעה נעשה דחוף כיוון שרצו להציגה שבוע לאחר מכן בפני מזכירות הקיבוץ, על מנת שזו תדון בה ותעלה אותה לאישור האספה.

נקבעו ארבעה מפגשים במשך אותו שבוע, וכל צעיר יכול היה לבחור מתי להגיע.

ההודעה שחולקה לצעירים בתיבות הדואר הסתיימה במשפט:

"מי שלא מגיע לא משפיע... ומי שמתעלם – משלם..."

כלומר, ששתיקה פרושה הסכמה:

"בקטע הזה לא היתה לי בעיה. אני תמיד אמרתי: בבקשה, שתיקה פרושה הסכמה. אתם רוצים, אתם יכולים לבוא. רק שלא יבואו

אחרי זה. שלא יקפצו אחרי זה. אבל.. כמובן שזה קרה. אבל אז אתה בא מנקודה של כוח. אתה אומר, היתה לכם את ההזדמנות."

(רותם, 5).

למורת רוחם של המארגנים, למרות השיווק עם מסריו הברורים, הגיע אך קומץ זעום של משתתפים (שישה צעירים) למפגשים. המארגנים מסבירים זאת בכך שרוב הצעירים כבר ידעו על מה מדובר והסכימו לכך.

הצגת ההסדר בפני המזכירות (11.12.1998)

בתום סבב מפגשי הסיכום, מעוטי המשתתפים, שבעקבותיהם לא שונתה טיוטת ההסדר, הוצגה ההצעה על ידי שלושה צעירים, בליווי עינת ובוני, לחברי מזכירות הקיבוץ. בישיבה חולקה להם טיוטת ההסדר המתאיחסת להיבטים של מועדי תחילת וסיום ההסדר, שנת עבודה במשק, פיקדון, עצמאות כלכלית, לימודים, השלמת בגרויות, קבלה לחברות וותק.

ההערות המרכזיות של חברי המזכירות היו התנגדות ל'עצמאות כלכלית' בשנת השרות, ולמתן הגדרה מפורשת למשמעות הערבות ההדדית שתינתן לצעירים בהסדר בעת משבר.

שינוי ההסדר לאור הערות חברי המזכירות

לאחר הפגישה עם המזכירות התכנס שוב צוות המנחים וגיבש את מעט התיקונים שנדרשו לכדי ההצעה הסופית.

לקראת האספה

לפני האספה, קיבלו בדואר כל חברי הקיבוץ את נוסח ההצעה. האספה פורסמה באמצעי התקשורת המקובלים: לוח המודעות והערון המקומי. במקביל, נערך גם גיוס לובי מצד הצעירים:

"זה היה די ברור מאליו. אם אנחנו לא דואגים לזה שהאנשים שיצביעו בעד יגיעו, אז אנחנו לא יודעים מה יקרה. לא יכולים לשלוט בתוצאות. זה... זה לא חוכמה, כי זה הורים וקרובים וזה. אתה תופס אותם ואומר להם: "בואו" (בהדגשה) לתהליך שאני עושה. "תבואו, תשתתפו" ... את העניין של ה'קפה ידע' אולי מה שהיה חשוב זה להביא את הצעירים, כן, שזה עליהם. לאספה מה שהיה חשוב שמי שיגיע זה מקבלי החלטות. בעלי זכות ההצבעה. ואז כל אחד דאג שהאנשים שלו יגיעו. גם חלק גדול ממי שהיה מעורב הגיע." (רותם, 15)

אספה – קבלת ההחלטה: אישור הסדר צעירים (26.12.98)

לאספה בנושא הסדר הצעירים הגיעו כמאתיים משתתפים, כמות נדירה בגודלה, לכל הדעות. ביניהם, צעירים רבים, שאינם נוטים לפקוד את מוסד האספה. האולם התמלא במהירות עד אפס מקום, כאשר בשעה הראשונה נכנסו כל העת עוד חברים. בכניסה לאולם חולקו דפי ההצעה להסדר הצעירים. ראשי הפרקים בהצעה התייחסו לנושאים: מסלול הצעירים כיום; ההסדר החדש המוצע; שרות בצבא; הגדרה של עצמאות כלכלית; שלבי ההסדר: סוף י"ב, שנת שרות, צבא, סיום לימודים, עבודה בענפי הקיבוץ, לימודים, קבלה לחברות וותק; ועדת צעירים. האספה צולמה, אך לא הועברה בשידור ישיר לחברי הקיבוץ שנשארו בביתם, עקב בעיות טכניות. יתכן וזו הסיבה לכך שרבים המשיכו להגיע במהלך השעה הראשונה.

האספה נפתחה, כבכל אספה, בשאלות ובהצגת הנושאים לדיון. מלבד הנושא של אישור הסדר הצעירים, נאמר כי מתוכנן גם דיון בנושא מורכב וטעון: הצעת התגמול השלילי על אי עבודה (ראה סיפור התגמול השלילי).

למשתתפים אף חולקו דפי ההצעה בכניסה לאולם, אך נראה היה כי ברור לכולם שלא יספיק הזמן לדיון בנושא זה. לאחר נוהלי הפתיחה, העביר מזכיר הקיבוץ את רשות הדיבור לרותם, שהיה מעורב בצוות המוביל.

א. דיון בהסדר הצעירים

רותם פתח את דבריו בנימה אישית בדבר הסיפוק מהמעורבות החברתית שסיפקה העבודה על ההצעה: "העבודה בשבילי על ההסדר היתה הזדמנות לתרום, להשפיע, לשנות". ראשית, החל בהצגת התהליך: תיאר את גיבוש צוות הצעירים ואת התהליך המשתף אותו ניסו לעשות עם ציבור הצעירים בפרט ועם ציבור החברים בכלל. בדבריו הדגיש שהוא מפרט את התהליך כדי להראות שתכני ההסדר נבעו מהציבור ונבדקו עימו. רותם לא התעלם גם ממספר המשתתפים המאכזב שהגיע לדיונים. יחד עם זאת, הדגיש כי ניתן גם משקל למסרים שהועברו בשיחות הבלתי פורמליות, שלא במסגרת הדיונים.

בהמשך האספה, בליווי שקפים, הציג בבהירות את רציונל ההצעה ותכניה. בסיום דבריו, נפתח דיון בו רותם וצעיר נוסף השיבו על השאלות. נראה כי הקהל היה דרוך, מתעניין ומתרגש מהרוח הצעירה, על כך מעידים דבריה של אחת החברות:

"מזמן לא היה כדבר הזה... עצם העניין שזה יצא משכבת הבנים, ועבר דיונים והוצא בצורה כזו לאספה, רק בשביל זה אנחנו צריכים למחוא כפיים."

דבריה הסתיימו במחיאות כפיים של כלל המשתתפים באספה. בהמשך הערב נשמעו אמירות נוספות ברוח זו. במהלך הערב, הדיון התלהט לכדי ויכוח על עצם קיום 'שנת העבודה' כחיונית למעורבות הצעיר בקיבוץ, עיקרון אפשרויות הבחירה של הצעירים במסלול וחשוב שנות הוותק. חזרה ועלתה השאלה הביקורתית מה נותנים הצעירים לקהילה בשנים אלה, והאם בכלל נותנים. למול טיעונים אלה, נראה היה כי הצעירים בטוחים בעצמם, ומגובים על ידי מבוגרים רבים, ביניהם חברי מזכירות וצוות מש"א, שכאמור ליווה אותם בתהליך. לאורך כל האספה נשמעו מסרים, לעיתים בו זמנית, המתייחסים לתכני ההצעה, ומסרים המתייחסים לעצם השיחה הרב דורית המתקיימת, ולתהליך שקדם לה.

ב. דיון בדרך קבלת ההחלטה

לפני ההצבעה נקט המזכיר עמדה ישירה התומכת באישור ההצעה. הוא העיר כי אין מתפקיד האספה לדון בפרטים הקטנים בתקנון, אלא בעקרונות:

"אנו לא קיבוץ של תקונים. אנחנו כותבים תקנון, שמים אותו בארון, ונוהגים לפי מסלול החיים... התקנון מוביל את נושא הקשר בין עבודה ופרנסה. לגבי הקיבוץ העתידי, יהיה בו יותר קשר בין עבודה ופרנסה. אני מציע שנאשר את התקנון ברמה העקרונית ולא נדון בפרטים הקטנים."

בתגובה לדבריו, נשמעו דעות שונות. מצד אחד יש שגרסו כי נעשה תהליך משתף, הכולל שמונה התכנסויות של הציבור, וזה מספיק כדי להחליט. מהצד השני, הצעות לעבד את ההצעה מחדש לאור התגובות שנשמעו באספה. איתן, שסירב לכך, חזר בתוקף שיש לאשר ברמה העקרונית את הנושא, ולבדוק לאורך שנתיים את יישומו. בשלב זה נשמעו מהקהל הערות על הדרך הלא-דמוקרטית בה מועברות ההחלטות, והמזכיר עמד על כך שתערך כעת הצבעה - וזו אכן נערכה.

ג. הצבעה

ראשית נערכה הצבעה על ההסתייגות שהועלתה בנושא חישוב שנות הותק, נושא שעלה בדיון מספר פעמים מהיבטים שונים. הוצע על ידי משתתף מהקהל כי שנתיים בלבד משנות העצמאות הכלכלית יחשבו כשנות וותק (לעומת ההצעה שהוגשה לדיון שכל שלוש שנות העצמאות הכלכלית יספרו כשנות וותק). בעת ההצבעה, ציין המזכיר את תמיכתו בהצעה. בשלב ההצבעה לא נספרו קולות המצביעים, שכן נראה כי היה רוב משמעותי לתומכים בהצעה. ההצעה התקבלה, אך אחד ממצעיה התקומם, טען שהוצגה בצורה מסולפת, שכן הציע הצעה מרחיקת לכת אף יותר: ששנות העצמאות הכלכלית לא יחשבו כלל כשנות וותק. בינתיים, בקהל נשמעו הערות לגבי ההליך הלא-דמוקרטי של קבלת ההחלטות, ויש אף שכינו זאת דיקטטורה.

לאחר דין ודברים קולני שהתפתח בין מציע ההצעה ובין המזכיר, עלה המציע לדוכן והציג הצעותיו. בעד כל אחת מהצעותיו הצביעו חברים ספורים מהקהל, מלבד לאחת מהצעותיו שהתקבלה, שמשמעותה שמי שלא ישרת בצה"ל, שנים אלה לא יחשבו לו כשנות וותק. איתן הסביר את משמעות ההחלטה ובקהל קמה סערה. נראה כי לא כולם הבינו בעת ההצבעה את משמעותה, ונבדקה האפשרות שמא ההצבעה לא תקפה. הועלה הטיעון שהצעות נגדיות צריכות להתפרסם עד 24 שעות לפני מועד האספה, אך הטיעון לא התקבל, שכן הובהר כי מדובר ב'הסתייגות' ולא בהצעה נגדית. הוצע כי להבא לא יצביעו על הסתייגויות מיד, כיוון שכך מתקבלות החלטות תוך כדי סערת רגשות. איתן העלה את ההצעה להוציא את ההסתייגויות כמקשה אחת, ורב הקהל הצביע בעד, מלבד שלושה מתנגדים. בהצבעה זו הסתיימה האספה והקהל התפזר. למרות סערת הרגשות שהיתה, האווירה בעת הסיום היתה חיובית ביותר.

למעשה, לא נערכה הצבעה על ההסדר עצמו.

בדו"ח המסכם את האספה, מנוסחות ההחלטות בצורה קרה ושקולה:

"מתקבלת ההצעה ששנתיים משנות עצמאות כלכלית יחשבו לוותק.

הוחלט: החל מהיום יספרו שנות הוותק החל מגיל 21, בתוספת שנות השירות בצה"ל, שירות לאומי, ושנות שירות מטעם הקיבוץ.

סוכם להעביר נושא הזמן שבין סיום בית הספר לתחילת השירות הצבאי לעיון נוסף.

בסיכומו של הדיון התקבלה ההצעה, כפי שהוגשה לאספה, תוך קבלת הסתייגות יואל."

מבחינת הצעירים, נראה כי שמחו מאוד על כך שהצעתם עברה, אך חברי הצוות המוביל קיבלו בכעס את ההסתייגויות שהועלו, וראו כמחטף את ההצעה שהתקבלה בדבר הפחתת חישוב שנות הוותק.

ההסדר יוצא לדרך

מספר ימים לאחר האספה נתלתה על לוח המודעות הודעה בדבר נוהלי הצעות והסתייגויות. נקבע כי הצעות חדשות והסתייגויות לנושאים המתוכננים לעלות באספה, יש להגיש עד 48 שעות לפני כינוס האספה.

בנוסף, הכינה עינת עוד באותו שבוע, דף הסבר שחולק לכל הצעירים לגבי ההצעה וההסתייגויות שהתקבלו, וכן פרטים על התשלומים השונים להם ידרשו הבוחרים בעצמאות כלכלית. אלה הבוחרים לעשות כך, התבקשו להודיע על החלטתם באופן מיידי, על מנת שניתן יהיה לממש את ההסדר. בנוסף, הועלתה גם הזמנה להצטרפות חברים נוספים לוועדת צעירים העתידה לקום.

אספה - דיון מיוחד בהחלטה שהתקבלה (2.1.1999)

באספה שנערכה שבוע לאחר אישור הסדר הצעירים, הועלתה מחדש לדיון ההסתייגות שהועלתה והובע ערעור על תקפותה.

בשלב השאילתות עלתה שאילתא בדבר משמעות ההחלטה לגבי בנות, אשר נראה כי יוצאות מקופחות כיוון שמשרתות שנתיים, כך שבחישוב בוותק מוחסרת מהן שנה אחת, וכן היתה שאילתא בדבר המודעה בנוגע למועד המוקדם של הגשת ההסתייגויות.

עורכת דין מהקיבוץ, המעורה בנושאים משפטיים אלה מתוקף תפקידה הציבורי, הסבירה כי ההסתייגות שהתקבלה באספה הקודמת אינה עומדת במבחן המשפטי. היא נימקה דבריה בהסבר שאם בן מתקבל למועמדות מסיום בית הספר, או מאז היותו בן 18, שנות הותק שלו נספרות. שנות הותק יכולות להיספר אחרת, רק אם יוחלט על מעמד הבנים כתושבים. למרות מחאותיו של מציע ההצעה על ההליך הבלתי דמוקרטי בו מודיעים באספה על ביטול החלטת האספה הקודמת, נערכה הצבעה על ההצעה לקיים דיון בנושא וותק הבנים. האספה קיבלה ברוב קולות את ההצעה. למרות זאת, באספות שנערכו באותה השנה לא עלה שוב לדיון נושא זה.

□ יישום ההסדר

הסדר הצעירים, כפי שהתקבל באספה, נכנס לתוקפו בראשית שנת 1999. להסדר הצטרפו 47 בנים, שהם כל אלה שענו לקריטריונים שנקבעו. מתוכם, 26 בחרו לעבוד בקיבוץ, אחרים עבדו בחוץ, שהו בחוץ לארץ או שרתו בצבא קבע. כחודש וחצי לאחר הוצאת ההסדר לפועל החלה לפעול, בהנחיית עינת, ועדת צעירים, שהורכבה ברובה ממשתתפים חדשים, חלקם צעירים וחלקם מבוגרים.

מדו"ח מבקר הפנים של הקיבוץ, אשר בחן את המעקב והפיקוח על יישום ההסדר, כחצי שנה לאחר החלתו עולה כי כללי ההסדר מיושמים באופן תקין, אך מובע חשש מהמשך הפיקוח על יישומו, וכך נכתב:

"העובדים במשק מעבירים כרטיסים מגנטיים לרישום שעות עבודתם. מש"א מדווחת לקופת הפנים על הסכומים שיש לזכותם. נקבע צוות הכולל את הצעירים לליווי ההסדר יחד עם אנשי מש"א, שתפקידו לטפל בתופעות חריגות במידה וצוות. בפועל הפסיקו הצעירים את השתתפותם, והטיפול נשאר בידי מש"א. צריך לציין שחוסנו של ההסדר תלוי בשמירה על ההסדרים שנקבעו. ברגע שיתברר שישנה חריגה שאינה מטופלת, עשויה להיות לכך השלכה מיידית על התנהגותם של שאר הצעירים. ואומנם, כאשר היה מקרה של חריגה מההסדר, הנושא טופל ותוקן. הענף מחויב בעבודתו של צעיר הנמצא ב'עצמאות כלכלית', כפי שנקבע לגבי כל עובד אחר באותה עבודה. הצעיר מזוכה, בהתאם לתעריף שנקבע לפי השעות שעבד." (דו"ח ביקורת פנימית על נושא העבודה, נובמבר 1999, עמ' 33-34)

לפי בדיקתו של מבקר הפנים את שביעות הרצון מההסדר, נראה שבסך הכל היתה שביעות רצון מהאפשרות שנפתחה, ועל כך העיד מספר המצטרפים המכסימלי. יחד עם זאת, ציין כי "ישנם כאלה המהרהרים על הקשר בין הסדר הזה לרוח הקיבוץ". תגובת מש"א להערות הנ"ל מתמקדות בעיקר בכך, שלמרות שלקחו חלק ביזום, קידום וביצוע ההסדר, תחום הטיפול בצעירים אינו במסגרת אחריותם, מכיוון שהוא מקיף תחומים רבים שאינם רק עבודה. לפיכך, הם המליצו למנות אדם שיטפל בכל ההיבטים הקשורים לצעירים, ביחד עימם.

חודשיים לאחר מכן, התקיים במזכירות דיון בנושא העצמאות הכלכלית. התברר, כי לא בכל המקומות נשמר הסידור באופן אחיד. לפיכך, המזכירות הבהירה לכל מרכזי הענפים, שיש להקפיד על שכר אחיד עבור עבודה. בנוסף, הועדה הציבורית סיכמה על הקפדה בפרסום החלטותיה בכדי להבטיח את הביצוע לגבי כל החברים באופן שווה, בנסיבות דומות. (שיחתנו, 25.6.1999).

משמעות ההחלטה לחברי הקיבוץ

נראה כי הן הצעירים והן המבוגרים ראו בהסדר עוד צעד משמעותי בתהליך השינוי, ועל כן יש שהצרו ויש ששמחו. למשל, יש אשר ראו בכך אישור להשתלטות מגמות של חומרנות ופיחות ערכי, לעומת אחרים שתפשו זאת כהזדמנות להגברת החופש האישי, להעלאת אחריות אישית ולהקטנת הפערים הקיימים. מבחינת התהליך שהתקיים, מרבית המעורבים היו שבעי רצון מההדדיות שהתבטאה בין הצעירים וכלל הציבור, לבין נציגי מוסדות הציבור. יחד עם זה, עולה כי השפעת הממסד על התכנים ועל התהליך כלל לא היתה מבוטלת. בהמשך, עם גיבוש ההצעה על ידי הצוות המוביל, הפחיתו גם הם, לדבריהם, את עמדתם הפתוחה והתנהגו כ"דיקטטורים נאורים" המובילים להסדר אותו גיבשו.

(3) תקציר סיפור התגמול השלילי

מרץ 1998 – ינואר 1999

מקורות מידע

עלון הקיבוץ, ראיונות עם חברים, תצפיות בישיבות והתכנסויות בנושא, דו"חות ודפי מידע ודו"ח מבקר פנים (דו"ח ביקורת פנימית על נושא העבודה. יחב, נובמבר, 1999),

הדמויות המרכזיות

איתן: מזכיר הקיבוץ.

בועז: מנהל מש"א, מרכז צוות עבודה ופרנסה.

עינת: עובדת מש"א, חברה בצוות עבודה ופרנסה.

יעל: פנסיונרית העובדת במש"א, חברת צוות עבודה ופרנסה.

□ רקע להקמת צוות עבודה ופרנסה

נושא העבודה בקיבוצים הינו מורכב, שנוי במחלוקת ומשמעותי לאורחות החיים המשתנים. העבודה, מתקשרת לערכי הקיבוץ הבסיסיים, כמו שוויון ערך העבודה וערך השותפות, בה כל אחד משקיע בעבודתו כפי יכולתו ומקבל לפי צרכיו. בקיבוץ הנחקר, כבקיבוצים רבים אחרים, תפיסת נושא העבודה עברה שינוי ערכי רב. מתפישת העבודה כערך יסודי, לתפישת העבודה כמקצוע, קריירה וכמקור פרנסה. שינויים אלה מיושמים בקצב שונה בקרב החברים ומאירים על מכלול תחומים נוספים לפרט ולחברה.

כהקדמה לתהליך שיתואר, אציג בקצרה מספר שינויים בנושא עבודה שהתרחשו ביהב קודם לכן.

במהלך שנת 1994, כחלק מתהליכי השינוי בקיבוץ, הוחלט על הקמת צוות משאבי אנוש. אחת ממשימותיו הראשונות של הצוות היתה בטול המוסד המסורתי של 'סידור העבודה', שמטרתו הראשית היתה למלא את דרישות מקום העבודה. המטרה היתה להקים שרות שיסייע בהטמעת שינוי תפיסתי בנושאי עבודה ופרנסה. עיקר השינוי היה במתן דגש למשאב האנושי, יחד עם הטיפול בצורכי מקום העבודה. בתקופה זו גברה ההכרה בחשיבות פיתוח כלים להערכה כלכלית של עבודת החברים, באמצעות תמחור הענפים.

שינוי משמעותי נוסף, שהתרחש במהלך שנת 1996, כשנתיים לפני התהליך שיתואר, היה תגמול חלקי על עבודה בשעות נוספות ובעבודת שבת⁶. ההחלטה לבצע שינוי משמעותי זה נבעה בעיקר מהצורך לאייש את מקומות העבודה הפועלים בשבת, שהם רבים במיוחד בקיבוץ יהב. סיבות נוספות היו קשיים ביישום המחויבות למילוי שעות תקן⁷, התפתחות מקומות עבודה שנדרשה בהם עבודה מעבר לשעות הרגילות וחיזוק חברים שעובדים שעות רבות. ההנחה שתגמולים ייצרו מוטיבציה לעבודה הביאה להחלטה לתת תגמול אישי על שעות נוספות ועל עבודת שבת, בכפוף לתנאים קבועים. כדי לבצע החלטה זו, נדרש איסוף נתונים אמין על שעות עבודה, תמחור מקומות עבודה והערכת עלות העבודה, לשם חישוב העלויות. לפיכך, נכנס לתוקפו רישום עבודה ממוחשב, באמצעות כרטיס מגנטי לכל חבר. אומנם, שיטת רישום העבודה הממוחשבת היתה קיימת עוד קודם לכן (מסוף 1994) אך מלבד במקומות העבודה בהם הועסקו שכירים, בשאר ענפי המשק לא הקפידו החברים על רישום זה ולא היתה לו משמעות כספית. עם החלת שיטת התגמולים עלה מחדש הצורך בהפעלה שיטתית של רישום העבודה.

למרות שרישום העבודה הוא כלי טכני, משמעות רבה יש לשינוי זה בחיים הקיבוציים, המסתמכים על אמון בחבר שיעבוד ככל יכולתו. על מנת להחיל הסדרים אלה, הוקמה 'ועדת תגמולים', לליווי יישום השינויים, שכללה בנוסף לעובדי מש"א גם את המזכיר, רכז המשק ושלושה נציגי ציבור. בדו"ח מבקר הפנים בנושא עבודה, מדווח כי כאשר הסדר התגמולים נכנס לתוקפו, הוחלט על תקופת ניסיון של שישה חודשים. בפועל, לא הובא שוב הנושא לבחינה ואישרור. לאחר שהסדר זה פעל כשנה וחצי, התברר כי הוא אינו פותר את המוטיבציה הנמוכה לעבודה. המסקנה שהוסקה היתה, שבמקביל לשיטת התגמול החיובי, יש לנקוט גם בשיטת תגמול שלילי כלפי החברים שאינם ממלאים את שעות התקן.

המצב הבעייתי שמתואר יצר פער בין הוצאות הקיום המתבטאות ברמת חיים גבוהה מבעבר, לבין הכנסות מעבודה שאינן מכסות רמת חיים זו.

נתונים⁸ שפורסמו בתקופה האמורה מלמדים כי 3% מכוח העבודה ביהב עבדו מידי פעם, כלומר: התניידו בין מקומות עבודה עם תקופות של אי-עבודה; 14% לא מלאו את חובתם להשתבץ לעבודה, ו 24% לא השלימו את שעות התקן. יחד עם זה, 35% מכוח העבודה עבדו שעות נוספות לתקן הקבוע. בנוסף, הסתמנה תופעה שמספר חברים לא הכניסו את מלוא תמורת עבודתם לקופת הקיבוץ.

⁶ עבודת שבת: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

⁷ שעות תקן: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

⁸ מתוך: 'נתונים לגבי עבודת חברים - יהב' ועבודת חברי יהב - תמונת מצב' (מאי, 1998). מסמכים שהוכנו על ידי צוות מש"א לקראת תחילת הטיפול בנושא עבודה ופרנסה. הנתונים מעודכנים למרץ, 1998, ואינם כוללים: סטודנטים, חיילים ונוער.

בתקופה המתוארת ניתן היה לשמוע חברים רבים, מהציבור ומהמסד, מביעים את דאגתם ומורת רוחם מעצמת הבעיות בנושא. רבים מביניהם הדגישו את רמת החיים הגבוהה בקיבוץ ואת חוסר הקשר בין תמורה כספית לעבודה, כסיבות המרכזיות לאי העמידה במילוי שעות העבודה הנדרשות.

מכלול השינויים שתוארו, השפיעו על חלק מהציבור, צעירים ומבוגרים, לשנות את תפיסתם בתחום העבודה. ביטויים לכך ניכרו למשל, בעלייה במספר המבקשים לצאת ללימודים גבוהים במטרה לרכוש מקצוע או להתקדם במסלולם המקצועי, עליה במספר עובדי החוץ, פיתוח יזמויות, עלייה במספר החברים המוכנים לעבוד שעות נוספות, וכאלה שהוסיפו לעצמם או הפחיתו מעצמם את עבודת השבת. מאידך, היו גם שהחלו לעמוד על זכויותיהם בנושאי עבודה ביתר שאת, כגון הטבת תנאי עבודה או הזכות ליציאה לפנסיה. גם הקיבוץ החל לעמוד על זכויותיו בנושא זה כמו: קליטת חברים חדשים למועמדות במידה ויכולת ההתפרנסות שלהם מספקת או תביעה מאדם למצות את יכולותיו בעבודה.

□ תהליך

היזומה לטיפול בנושא

הטיפול בכל הנושאים הנזכרים היה בסמכות מש"א, ומכאן שגם הטיפול בנושא שהודגש כבעייתי: הקטנת הפער בין הוצאות הקיום הגבוהות להכנסות הנמוכות מעבודה.

אם כי המצב כל העת הטריד את מנחתו של חלק מהציבור, וטופל באופן שוטף על ידי צוות מש"א, היוזמה להשבת נושא העבודה, כרוך בנושא הפרנסה, לסדר היום הקיבוצי, החלה באופן רשמי ב'ועידת יהב'. הועידה יצרה הזדמנות להעלות מחדש נושאים המעסיקים את הקהילה. כך, הועלה הצורך לטפל בנושאי העבודה והפרנסה. נראה, כי היות חלק מהצוות המכין, ואף המוביל את הועידה, עובדי מש"א, קידם את העלאת הנושא.

חברי מש"א, מתארים בראיונות עימם את הקושי לעסוק בנושא מורכב וטעון זה, בעיקר מכיוון שהוא מאופיין בתביעה מהחברים למאמץ נוסף, ובהתמודדות ישירה עם דרישות החברים לנתינה נוספת. יחד עם זה, הם בטוחים שזה הנושא הראשי בחשיבותו עימו יש להתמודד ומשום כך יזמו את הדיון והטיפול בו.

הקמת צוות עבודה ופרנסה

בסיום 'ועידת יהב' הופנתה לציבור בקשה, בעל-פה ובכתב, להירתם לצוות שיתמודד עם נושאי עבודה ופרנסה. שניים-עשר חברים השיבו כי הם מעוניינים להצטרף לצוות שיטפל בנושא, בעוד רוב הציבור העדיף להדיר רגליו מעיסוק זה. בעקבות חוסר שביעות רצון של עובדי מש"א מחלק מהחברים שהיו מוכנים להצטרף לצוות ומההיענות הנמוכה, הם יזמו פניות לחברים בהם היו מעוניינים. בעקבות כך, גובש צוות שמנה עשרים-ושמונה חברים והורכב מחברי מש"א שהובילו את התהליך, חברים שהתנדבו וחברים שנודבו. מספרת יעל, עובדת מש"א וחברה בצוות, על הבעייתיות בצוות שהורכב:

"הוא (הצוות) גם כן בעייתי כי נרשמו אנשים מאוד בעייתיים. לא הנהלה ציבורית, לא מעורבים, לא לוקחים אחריות, לא מבינים את התהליכים הקיבוציים ... אחד או שניים בני משק. כמעט כולם נקלטים ברמות שונות, שפשוט, מהתחלה אתה צריך ללמד מה זה קיבוץ. עכשיו, שראינו (הערה: מש"א) את הקבוצה, אין עם מי לעבוד. אין. זה לא.. אנחנו קרבנו ביזמתנו קבוצה של עשרה חברים. אנחנו אמרנו: 'אנחנו רוצים שתהיו בצוות הזה'. עכשיו, מעשרה חברים, שאנחנו כאילו הכרחנו אותם, יצאו לנו

חמישה או שישה. הם לא רצו את זה. אז נשארנו צוות די בעייתי ומורכב, כבר היו לנו שבע-שמונה פגישות, הוא עובד הצוות הזה. אני לא יודעת לאן נגיע עם זה." (יעל, 24)

מכאן, תהליך הקמת הצוות - קבלת המתנדבים וגיוס החברים שלא התנדבו, נתפס כבעייתי על ידי מובילי התהליך.

עבודת צוות עבודה ופרנסה

מיד לאחר שהוגדרו חברי הצוות, החל תהליך עבודה שנמשך שמונה חודשים, עד קבלת ההחלטה. מתוכו, היה הצוות פעיל בעיקר חמישה חדשים, בהם כונסו שמונה ישיבות. הישיבות הונחו על ידי בועז ועינת ממש"א. דנו בהן בסוגיות מהותיות ושנויות במחלוקת בנושא העבודה, והוצעה הצעה ששונתה מספר פעמים לאור תגובות הצוות והציבור.

כל הישיבות סוכמו על ידי עינת ופורסמו לכל חברי הצוות.

לא רק הרכבת הצוות, גם תהליך העבודה היה מורכב ומתסכל עבור רוב חבריו. בישיבות שקיימו התגלו חילוקי דעות עקרוניים באשר לדרכי הטיפול בנושא. בתוך הצוות נוצרה קבוצה של 'מתנגדים', אשר, למעשה, החזיקו בדעות שמרניות יותר, ונתפסו על ידי מובילי התהליך כמתנגדים לשינויים. כך מתלוננת עליהם יעל:

"אני רואה אותם. בצוות עבודה ופרנסה היו לי ארבעה כאלה (מתנגדים). אני רואה איך שהם תוקעים אותנו. זאת אומרת, אני יכולה להראות את הדברים ולא להראות את הדברים. אנחנו בקשנו הצעה על קשר עבודה ופרנסה, משהו כזה. כשמישהו מגיש דף עבודה, אתה רואה שהוא חוזר לשנות השלושים בדף עבודה שלו, מול הדף שמישהו אחר מגיש. וזה לא רק תקיעות. זה תקיעות שהוא רוצה לתקוע קיבוץ שלם והקיבוץ רץ קדימה. ואז הקבוצה הזאת, מה שמאחד אותה זה האנטי, זה הנגד. ואת יודעת, את מכירה אותם, שזה אנשים נורא בעייתיים לאורך כל הקו." (יעל, 25)

עבודת הצוות אופיינה במתחים, עימותים ותחושה של התקדמות איטית. למרות זאת, גברה רוח השינויים אותה הובילו בעיקר אנשי ממש"א, ואף גרמה למתנגד הראשי לפרוש מהצוות, לקראת סיום התהליך:

"למשל, בתוך הצוות הזה של 'עבודה ופרנסה', הוא טרטר אותם חודשים. הוא יושב ומדבר שעות... והוא מנדנד, פשוט אפשר להשתגע. פשוט מוציא לך את הנשמה, ה'טרטורציה' שלו, ובכל זאת מקשיבים לו. מאפשרים לו. אין אספה שהוא לא מדבר... הוא יצא בסוף כי הוא נעלב ממשהו, כעס על משהו, אני לא יודעת מה, שהוא רצה משהו וחברים חשבו אחרת או משהו כזה. אבל זה היה כבר לקראת הסוף שהוא יצא." (נירה, 7)

למרות זאת, מבחינת מובילי התהליך, עובדי ממש"א, נראה היה כי בצוות זה יש פחות הכוונה ממסדית מאשר בוועדות אחרות שפועלות, אם כי זו קיימת: "ההחלטות מתקבלות קצת אחרת, אם כי עדיין יש פה הכוונה של המערכת." (עינת, 8). דברי עינת, אכן מלמדים כי התהוותה דינמיקה של 'אנחנו' - המובילים, וההצעה יצאה לדרך כאשר חלק מחברי הצוות לא מזדהים עימה: "מה שעשינו, זה החלטנו על זה בצוות עבודה ופרנסה, שגם יש שם שניים שלא משוכנעים. אבל אנחנו לא חייבים לשכנע את כולם." (עינת, 7). למרות שהם הקימו צוות כדי ליצור תהליך משתף, המעבד את ההצעות עם נציגים מהציבור, עולה מדבריה שההצעה שהובאה, נוצרה במשרדי ממש"א, והועלתה לדיון ציבורי ללא הסכמת כל הצוות, אך בתמיכת הממסד.

ישיבה ראשונה (4.5.1998)

נכחו 21 חברים מתוך 28.

הישיבה נפתחה במתן מידע על ידי מנהל מש"א בנוגע ל**סוגיות בנושא העבודה** ביהב: נתונים לגבי עבודת חברים ביהב, עלות העבודה השכירה ונושא תמחור משרות החברים. לאחר מכן, ניסחו חברי הצוות את **מטרות הועדה**. מטרתם המרכזית היתה להכין הצעה שתתייחס לנושאים כמו: שימור ערכי העבודה הבסיסיים של יהב וואו הסכמה מחודשת על ערכים הקשורים בעבודה; בניית מערכת של קשר חדש בין עבודה לפרנסה, תוך הוגנות והסכמה חברתית רחבה; הובלת תהליכי השינוי בנושא עבודה ופרנסה ללא התפרקות; התייחסות לבעיות מרכזיות: כללי השמה, שוויון הזדמנויות, הגברת המוטיבציה, שעות התקן, עבודת חברים מול שכירים, ענפים כמרכזי רווח.

בדו"ח סיכום הישיבה, אותו קיבלו המשתתפים, הם התבקשו לדרג את הנושאים לפי החשיבות אותה מייחסים לכל אחד מהם. עשרה משתתפים החזירו את תשובותיהם (שהם 35% מחברי הצוות).

בישיבה פנימית שקיימו ביניהם עובדי מש"א לקראת הכנת הפגישה השניה (11.5.1998) ציינו כי חשוב שמטרות הצוות יקבעו על ידי כלל הצוות, וכי ההצעות שיוצעו יגיעו למזכירות ולדיון ציבורי. לפיכך, חשוב כי בצוות יהיו שני חברי מזכירות לפחות. את תפקידם הם הגדירו כהרצת התהליך בלוגיסטיקה ובגיבוש הצוות, כאשר הסמכויות מרוכזות אצלם.

בהזמנה שפרסמו לקראת המפגש השני ציינו כי המטרה של הצוות, כפי שסוכמה על ידי התשובות שהוחזרו היא:

"הצעה לקשר חדש בין עבודה לפרנסה, תוך הוגנות והסכמה חברתית רחבה."

ישיבה שניה (26.5.1998)

נכחו 20 חברים מתוך 25.

בישיבה הוצג נושא **התגמולים**: רציונל ויעדים למתן התגמולים, עלותם וסיכום שעות עבודה. לאחר מכן התפתח דיון במהלכו נמסרה אינפורמציה נוספת. בדיון התייחסו למשל לנושא עבודת השכירים, דרכי טיפול בענפי משק שמסרבים לקלוט חברים לעבודת-שבת ודרכי טיפול בחברים שאינם ממלאים את תורנות השבת.

ישיבה שלישית (2.6.1998)

נכחו 16 חברים מתוך 24.

הישיבה הוקדשה לדיון בנושא **נורמות וערכי עבודה** ביהב. הדיון התמקד בערכים ונורמות עבודה שהיו בעבר, אלה שקיימים כיום, ומה הערכים הרצויים לחברת יהב. הערכים הרצויים שעלו (על פי סדר חשיבות): פרנסה וחובת התפרנסות; מימוש עצמי (קריירה) ומקצועיות; ערך כלכלי של עבודה.

ישיבה רביעית (9.6.1998)

נכחו 14 מתוך 31.

הישיבה הוקדשה לדיון בנושא **החווה הבסיסי בין החבר לקיבוץ**. הנחת היסוד לדיון היתה שכל הכנסות חברי יחב בגין עבודתם הן רכוש יחב. בדיון עלו מחשבות למשל בנוגע ליעילות כלי ההתמודדות לטיפול בנושא; תחושה שאין הוגנות בעבודה ונוצרת חוסר הזדהות עימה; צורך ביצירת אמנה חברתית שתחדש את הקשר בין הפרט לקיבוץ; בקשה לחשיבה מחודשת על דרכי קיום השותפות בין החברים.

ישיבה חמישית (5.7.1998)

נכחו 14 חברים (לא צוין מתוך כמה).

הישיבה עסקה בנושא **חובת עבודה בשבת**, ולמשתתפים חולקה (עם ההזמנה לישיבה) הצעה בנושא. ההצעה נכתבה על ידי חברי משי"א בלבד, (עוד באפריל 1998, דהיינו שלושה חדשים לפני שהוצגה בפני הצוות). עיקרי ההצעה הם 'ענישה' למי שלא מילא חובתו בתורות-שבת, כפי שנוסח בהצעה. כלומר, הפחתה יחסית מהתקציב האישי בהתאם למספר התורנויות שלא מולאו.

הדיון התמקד בעקרונות ההסדר כמו: תגמול שלילי, חובת עבודה בשבת וקשר עבודה - תקציב. הועלו שאלות ועמדות בנוגע לאופי ההסדר שיש לכוון בנושא תגמולים וביחס לחברים שלא ממלאים את חובותיהם. הישיבה הסתיימה בבקשה כי חברי הצוות יכינו ניירות עבודה בנושא. בפועל, ההצעה ירדה מסדר היום כיוון שחשו שאינה מתאימה ליישום.

ישיבה שישית (27.7.1998)

נכחו 14 חברים, (לא צוין מתוך כמה).

הישיבה הוקדשה לדיון **מצעתו של חבר צוות לשינוי המצב הקיים בנושא עבודה**. לאחר שההצעה הוצגה על ידיו, נשמעו התייחסויות חברים אליה. מרבית התייחסויות שללו בתוקף את הצעתו. ההסתייגויות התמקדו בכך שההצעה מנוגדת להחלטות שבוצעו קודם לכן, אינה תכליתית ואף הרסנית, שכן מחזירה את הקיבוץ לעקרונות ישנים שאינם רלוונטים לחברי הקיבוץ.

בדו"ח הסיכום של הישיבה, התבקשו החברים להמשיך לחשוב על הצעות נוספות. בתאריך 7.8.1998 פרסם הצוות לציבור החברים דו"ח על פעילותו, בו נסקרו כל הנושאים בהם דנו. הדו"ח הסתיים בקריאה לציבור: "ישיבות הצוות פתוחות וחברים המעוניינים יכולים להצטרף".

ישיבה שביעית (14.9.1998)

נכחו 14 חברים מתוך 17.

הישיבה הוקדשה לדיון **מצעה להסדר עבודה חדש: קשר עבודה - תקציב - תגמולים**. ההצעה נוסחה כחודשיים קודם לכן (17.7.1998) על ידי חברי משי"א (ראה גיבוש ההצעה: עיקרי הצעה 1). מטרת ההצעה היא הקטנת הפער בין הוצאות הקיום והכנסות החברים מעבודה.

בדיון עלו התייחסויות פרקטיות בנוגע לתכניי ההצעה כגון: הצעה להידוק מנגנון הבקרה, פרסום מקומות עבודה ודרכי חיפוש עבודה, איתור מקומות עבודה בהם נדרשות שעות נוספות, אימות שעות עבודה מול רישום שעות. בסיום הישיבה אושרו שלושת הסעיפים הראשונים בהצעה, והועלתה הצעה להקים ועדה ציבורית לפיקוח ובקרה. המשתתפים לא הגיעו לידי הסכמה בנוגע לכמות ועלות השעות הנוספות ועבודת השבת. התהליך שהוצע להצגת ההצעה הוא: דיון בצוות עבודה ופרנסה וגיבוש ההצעה, בדיקת ההיבטים הטכניים של יישום ההצעה, דיון עם מנהלי הענפים הגדולים, דיון והסבר בפיתוח מנהלים, דיון ציבורי, מועצה / אספה.

ישיבה שמינית (1.10.1998)

נכחו 17 חברים (כל חברי הועדה באותה תקופה).

בישיבה המשיכו לדון **מתכני ההצעה**. שוב עלו התייחסויות לצורך בתיקון מקומות העבודה, הגדרת שעות עבודה גלובליות והגדרת מקומות עבודה בהם חברים יכולים לעבוד שעות נוספות. הושמעו גם נקודות ביקורת, למשל, בנוגע למהירות התהליך, התעלמות ההצעה מבעיית הניכור בין החברים למקום עבודתם ואופן מדידת השעות. בסיכום הישיבה הוחלט לתקן ארבעה סעיפים בהצעה. בדו"ח שנשלח לחברי הועדה לסיכום הישיבה נשלחה ההצעה המעודכנת בצרוף מועדים לביצוע התהליך שתוכנן.

גיבוש ההצעה: עיקרי הצעה⁹

כפי שתואר, הוכנה הצעה שעובדה ראשית על ידי עובדי מש"א ולאחר מכן על ידי חברי ועדת עבודה ופרנסה. בתהליך הצגת ההצעה לציבור היא תוקנה עד לידי ניסוחה הסופי, ואלה עיקריה: **מטרת ההצעה**: צמצום הפער שבין הוצאות הקיום להכנסה מעבודה.

העקרונות המרכזיים בהצעה הינם 'תגמול' על עבודה נוספת ו'עונש' (תגמול שלילי) על אי-עבודה, כלומר, אי מילוי שעות עבודה ביחס לשעות התקן הנהוגות. עקרונות אלה חדשים בקהילה הקיבוצית, אשר עד כה, מתוך ערך השוויון והעיקרון של "כל אחד לפי יכולתו, לכל אחד לפי צרכיו", לא קישרה בפועל בין עבודת החבר לתקציבו, למעט מתן תגמולים חלקיים. בהצעה, מוגדרות שעות התקן השבועי לכלל ציבור החברים, וסך התקציב האישי החודשי. מוצע, לפי עיקרון ה'עונש' כי כ-12% מתקציבו האישי של החבר יקושר באופן ישיר לעבודתו. לפיכך, לכל חברי הקיבוץ ירד מראש סכום כסף, קבוע מראש, (מינוס שלושים שעות) מהתקציב הכולל, ורק אם ישלים כל אחד את מכסת שעות התקן, יקבל את הסכום שהורד. אם לא ישלים את מכסת השעות, יוחזר לו רק חלק מהסכום, באופן יחסי למספר השעות שנתן.

במקביל, ימשיך עיקרון ה'תגמול' (אשר כאמור הונהג שנתיים קודם לכן), לפיו יוכלו החברים (באישור ועדה ציבורית) לעבוד מספר מוגבל של שעות נוספות (עד שלושים שעות) ולהרוויח עליהן, מעבר לתקציבם החודשי. ההצעה מתייחסת גם לתגמול על שעות עבודה בשבת לחברים שאינם עומדים בשעות התקן הנדרשות, ולקבוצות מיוחדות בקהילה כגון: ילדים, פנסיונרים, נשים/ גברים.

עינת, מסבירה את העיקרון המרכזי בהצעה:

⁹ ראה סיפור התגמול השלילי, סעיף 5, כרך ב' (נספחים).

"בעצם בהצעה החדשה של הסדר העבודה החדש יש בו קטע כזה. יש בו 300 ש"ח שתלויים אם עבדת או לא. 300 ש"ח בחודש. זה משהו כמו 12 ל 15 אחוז מהתקציב של החבר. זה כל מה שתלוי בעבודה בעצם. וזה עוד לא עבר. זאת אומרת, יש הרבה אנשים שזה לא נראה להם. מה פתאום מענישים את מי שעובד?" (עינת, 6)

למרות שבקרב הציבור נשמעו התנגדויות לשיטת ה'עונש', אנשי הממסד חשו כי השינוי חיוני, ויוביל להגברת העבודה ולפרנסה רבה יותר :

"כל מה שעשינו (מש"א), נובע בעצם מאיזשהו רציונל שאנחנו רוצים לשנות דבר שהוא משמעותי, נגיד בקטע של חרדת הקיום, לא מתכוון לזה שכולם ילכו ויפחדו כל היום, אבל שאנשים יחשבו על הפרנסה שלהם." (בועז, 9)

הפצת ההצעה

צוות עבודה ופרנסה תכנן תהליך להפצת ההצעה בקהילה ולבדיקת התאמתה. התהליך החל במנהלי הענפים ואנשי הכלכלה המרכזיים בקיבוץ, ולאחר מכן, תוכנן להמשיך לציבור ולהסתייג במוסדות בהם מתקבלות ההחלטות. את התהליך ביצעו בפועל חברי מש"א, אשר זימנו את הפגישות, לימדו את ההצעה והנחו הדיונים. עינת מסבירה את חשיבות התהליך המשותף כאמצעי שכנוע :

"תראי, אנחנו צריכים לשכנע... צריך לעבור באספה בסוף. אנחנו צריכים לדעת לשכנע."

יחד עם זה, היא מתארת כיצד אספה נתונים ולמדה מהמנהלים מהו ההסדר שיתאים להם ולעובדיהם :

"הלכתי למנהלים שיש להם הרבה עבודת חברים. המפעל, כיופית, הגיל הרך, שיש שם הרבה עבודת חברים, לשאול אותם איך זה מבחינת העבודה שאנשים יצטרכו להגיע לתקן, ירצו שעות נוספות, לא ירצו, אפשר, אי אפשר. בערך 10 מנהלים כאלה. ואחר כך עשינו 'פיתוח מנהלים' שהזמנו עוד מנהלים שלא דיברתי אתם ועוד מנהלים שיש להם פחות חברים, משהו כמו 40 איש, 30 איש, משהו כזה. הסברנו להם את ההצעה, היו התייחסויות." (עינת, 7)

פרסום ההצעה

תהליך פרסום ההצעה שתוכנן על ידי הצוות, הופץ ביחד עם דפי ההצעה. כל כינוס פורסם למוזמניו באמצעות הזמנות שחולקו בתאי הדואר. מפגשים שהיו מיועדים לכלל הציבור פורסמו באמצעי התקשורת המקומיים המקובלים : לוח המודעות וטלסקסט. התהליך המתוכנן שהופץ בדפי ההצעה, מלווה בתאריכי יעד היה :

- ♦ הצגת ההצעה למנהלי ענפים גדולים (עם הרבה חברים עובדים) (אוקטובר, 1998)
- ♦ 'פיתוח מנהלים' להצגת ההצעה והסברתה (אוקטובר, 1998)
- ♦ חוגי דיון להסברת ההצעה לציבור במתכונת של "קפה ידע". (נובמבר, 1998)
- ♦ תקנון תפקידים ושעות לכל ענף – יבוצע על ידי מנהלי הענפים + בעל מקצוע חיצוני + מזכירות. (הביצוע החל עוד לפני הפצת ההצעה).
- ♦ שעות נוספות / שעות שבת ותקנון התפקידים יאושרו, בכל חודש על ידי ועדה ציבורית.
- ♦ אספה כללית (דצמבר, 1998).

בפועל, רוב התהליך התקיים כמתוכנן ובמועדים שנקבעו, מלבד חוגי הדיון שלא התקיימו משום שחברי הצוות סברו שלא תהיה הענות רבה של חברים. לאורך התהליך, זכתה ההצעה לתמיכה רחבה ולאישור בנחיצותה. לקראת סיום התהליך, לאחר הדיון שנערך במועצה, גובשה הצעה נוספת, הפעם על ידי מזכיר הקיבוץ, לאור התנגדויות שהושמעו להצעה המקורית.

להלן השלבים המרכזיים:

פגישות עם מנהלי ענפים מרכזיים (במהלך חודש נובמבר):

הפגישות נערכו על ידי עינת, אשר נפגשה עם מנהלים של תשעה ענפים מרכזיים. בפגישות הוסברה ההצעה ונשמעו תגובות מצד המנהלים באשר ליכולת יישומה בענף. מלבד מספר הערות לשיפורה, נראה כי התייחסותם להצעה היתה חיובית. בתום סבב הפגישות תוקנה ההצעה מחדש.

דיון ב'פיתוח מנהלים' (15.11.1998):

בישיבה נכחו 32 מנהלים של הענפים המרכזיים בקיבוץ (מתוך 40 שהוזמנו). התקיימה ישיבה עניינית, במשך כשעתיים.

מנהל מש"א, אשר ריכז את הצוות, פתח בתיאור תהליך הפצת ההצעה (כמפורט לעיל), בהסבר הרציונל שבבסיסה ובציון חשיבות שיתוף המנהלים, שנעשה כדי לגבש הצעה מותאמת וכדי לקבל מהם גיבוי כאנשים מרכזיים בקהילה. לאחר הצגת ההצעה הושמעו הערות רבות, שלא תועדו על ידי עובדי מש"א. בהתחלה חברי הצוות הגיבו לכל הערה שנשמעה, עד כי העירו להם מהקהל שיאפשרו לאנשים להתבטא, שהרי הם באו לבקש הערות. לאחר מכן, התפתחה שיחה ערה על רוח ההצעה, בה ניכר היה כי הקהל תומך עקרונית בהצעה, תוך שינוי מעט מהפרטים בה. יש לציין כי לא רק שלא היתה התנגדות מצד המנהלים למתן עונש ותגמול, אלא חלקם אף טענו, כי יש ליישמה באופן גורף ומשמעותי אף יותר. חלקם ציינו כי ההצעה תסייע להם גם ככלי ניהולי, בהיבטים כמו: משמעת, הנעה, העלאת תפוקות. התנהלה גם שיחה על הקשיים שיעמדו בפניהם כיוון שלמעשה הם אשר יבצעו אותה.

בסיום הישיבה ביקש בועז מהמשתתפים לחשוב שוב על ההצעה ולפנות אל הצוות בהערות, וחזר שוב על המשך התהליך הצפוי.

דיון במועצה (9.12.1998)

לדיון שהתקיים במועצה הגיעו מלבד חברי המועצה, חברים רבים באופן יחסי לנהוג בישיבות אלה (נכחו 63 חברים).

בתחילת הדיון הציג מנהל מש"א את ההצעה על עקרונותיה המרכזיים, והחל ויכוח ער בין המצדדים בהצעה למתנגדיה. הויכוח עסק בעיקרו בעקרונות ולא בפרטי ההצעה. אומנם, היתה הסכמה על הצורך בהקטנת הפער בין ההכנסות מעבודה לבין הוצאות הקיום, אך על הדרך לעשות זאת היו הדעות חלוקות. למשל, הועלו טיעוני נגד

כגון: "אין להשתמש בתקציב האישי כבמקל חובלים". כלומר: אין זה הגון להוריד מכל החברים כדי להעניש את הבטלנים, או: יש לבקר את הניהול, כיוון שלעיתים ניהול כושל חוסם את יכולת המימוש של הפרט בעבודתו. מן הצד השני, הועלו טיעונים כגון: אופי ההצעה תואמת את הלכי הרוח של דור הצעירים, וכי ההצעה משקפת "התייחסות רצינית לתופעה המפוררת של היחס הלא רציני לעבודה המתגלה אצל חלק מהחברים."

באשר לתהליך, נראה כי ניגודי ההשקפות העקרוניים נטעו תחושה בקרב הציבור ומובילי התהליך כי יש צורך בהמשך דיון ציבורי בנושא. רוב המשתתפים בישיבה לא התנגדו לעיקרון התגמול השלילי, אך הסתייגו ממתן עונש קולקטיבי לכלל הציבור. לעומתם, עובדי מש"א, שעתידיים היו לבצע את ההצעה, חשו כי יתקשו להעניש רק את החברים שאינם עובדים כנדרש: "אנחנו לא מסוגלים להוריד, אבל כן מסוגלים לא לתת." (עינת) ההתנגדויות שהועלו העמידו בספק את הגיבוי הציבורי להצעה והובילו את מזכיר הקהילה לגבש הצעה חדשה, שונה בעקרונותיה.

דיון במזכירות (11.12.1998)

עינת הציגה את ההצעה בפני המזכירות. במהלך הישיבה הושמעו הסתייגויות מעקרון ה'עונש', הפוגע בתקציב החבר. לפיכך, הוחלט להציג בפני הציבור שתי הצעות: הצעת ועדת עבודה ופרנסה והצעת המזכירות שלא תציע עקרון 'עונש'. סוכם כי הנושא יוצג בדיון פתוח לציבור ולאחר מכן יובא לאספה, אך ההצבעה תהיה בקלפי.

גיבוש ההצעה: עיקרי הצעה¹⁰

לאור הדיונים שהתקיימו, ובעיקר, הביקורת שהובעה על ההצעה בישיבת המועצה, הגיש המזכיר, בשם המזכירות, ערעור על הצעת צוות עבודה ופרנסה. למעשה, סייע לו בניסוח ההצעה מנהל מש"א שהוא גם חבר מזכירות. הם חשו כי ההצעה השניה תתאים יותר לתרבות הקהילה ותמנע קונפליקט צפוי בין המזכירות לבין הציבור.

העיקרון המרכזי בערעור הוא ביטול עקרון ה'עונש', (כאמור: הורדת סכום קבוע מתקציבי כל החברים, והחזרתו רק למי שממלא את שעות התקן הנדרשות). הצעה זו משאירה את המצב הקיים על כנו מבחינה עקרונית. כלומר, מציעה לקיים רק את עיקרון התגמול, ולא די בכך, היא אף מעלה את תעריף השעות הנוספות ואת כמותן. הוצע כי תגמול שעות-שבת יינתן רק לחברים שהגיעו לחמש-עשרה שעות מתחת לשעות התקן. כוונת הצעה זו היא העברת מסר חשיבות העבודה באמצעות חיזוק המשקיעים בעבודה ולא באמצעות ענישת החברים שאינם עומדים במחויבויות עבודתם. לפיכך, הוצע לתגמל יותר את החברים שעובדים יותר

¹⁰ ראה סיפור התגמול השלילי, סעיף 6, כרך ב' (נספחים).

המשך הפצת ההצעה: ישיבת צוות עבודה ופרנסה פתוחה לציבור (22.12.1998)

בעקבות הצורך שחשו מובילי התהליך וחברי המזכירות בקיום דיון ציבורי, הוחלט לקיים ישיבה פתוחה לציבור. בישיבה נכחו 22 חברים בלבד.

במהלך הישיבה הוצגו לדיון שתי ההצעות (להלן: הצעה 1 והצעה 2). איתן הדגיש שהוא כתב את הצעה 2, לאור הפגישות שהיו עד כה, וכי הדרך המתונה היא המתאימה לקהילה, אך יש להיות ערים לכך, שזו התחלה של דרך שתמשיך להתפתח:

"ההצעה הראשונה מדברת על להעניש את מי שלא עובד. הטון בישיבה הקודמת היה שמעדיפים לצמצם בהוצאות הקיום, מאשר

להתמודד עם מי שלא עובד... ההצעה היא חלק מדרך, לא סוף הדרך. היא חלק מדרך ללכת בדרך מתונה יותר... אנחנו לא

בשלים כנראה לצעדים חריפים מידי. המטרה היא להגביר מוטיבציה בשבת ובעיקר למכסת שעות התקן היכן שצריך."

במהלך כל הישיבה לא היה ברור איזו הצעה תובא לדיון באספה, או שמא שתיהן תוצגנה. כך, חלק מתחילת הדיון גם נסב על בירור זה, ולא רק על התכנים המוצעים. בעיקרו התרכזו הדיון בהבדלים העקרוניים בין ההצעות, ובנושאים כמו התאמת ההצעה לעובדי חוץ ולגילאים מבוגרים, והשלכות ההצעה לעתיד הקיבוץ.

בסיום הויכוח, הוקדשו 45 דקות (יותר מ 20% מזמן הישיבה) לדיון כיצד לקבל את ההחלטה. במהלך הויכוח דנו בשאלה: האם יש להציג את שתי ההצעות שהובאו? מכותבי הצעה 1 וממספר חברים נשמעו תחושות תסכול, חשש לחוסר אמון והרגשה שמזלזלים בעבודת הצוות, אם תוצג הצעה 2. לאור חוסר ההסכמות הציע איתן לקיים סבב בו כל אחד יגיד מה ההצעה בה תומך, על מנת לחוש איזה הצעה מתאימה יותר. תוצאות הסבב הכריעו ברוב גדול להצעה הראשונה והישיבה התפזרה.

איתן, שכאמור יזם את הצעה 2, יצא בכעס רב מהישיבה, שהרי לא התקבלה הצעתו. הוא טען שאינו מוכן להציג את הצעה 2 אם הצוות לא מעוניין בה. בהתרגשות גדולה הוא אמר: "עכשיו אין הצעה שניה. מי שרוצה שיקבלו את ההצעה הראשונה – שילחם עליה!"

בדרכו החוצה הוריד מלוח המודעות את נוסח ההצעה השנייה, שהיתה תלויה ליד ההזמנה לישיבה זו, ופנה לחברי מש"א בטענה שבישיבת המועצה לא הגנו מספיק על ההצעה שלהם: "איפה הייתם?"

אספה – קבלת ההחלטה, אישור הצעה 2 (2.1.1999)

(הדיון בהצעת צוות עבודה ופרנסה תוכנן להתקיים שבוע קודם לכן, כפי שהוצג בלוח הזמנים של תכנון התהליך, אך לא הספיקו, עקב דיון בנושא אחר שהתארך מעבר לצפוי).

נערכה אספה רבת משתתפים, כ 150 איש. מהשיחות שנשמעו בין החברים לפני האספה התקבל הרושם כי ברור לכולם שהצעה 2 היא זו שתקבל. האספה לא צולמה בווידאו.

א. הצגת ההצעות

בכניסה לאולם האספה, הונחו לחלוקה שתי ההצעות. הפעם, שתיהן תחת הכותרת של הצעת צוות עבודה ופרנסה: 'הצעת צוות עבודה ופרנסה 1' (הצעה 1) ו'הצעת צוות עבודה ופרנסה 2' (הצעה 2). כעת, הוצגה הצעה 2 מטעם צוות עבודה ופרנסה, בניגוד לישיבה הפתוחה לציבור בה הוצגה תחת הכותרת: 'הצעת המזכירות'. שתי

ההצעות נוסחו תמציתית בראשי פרקים דומים. למרות שבישיבה הצוות הפתוחה לציבור הובעה התנגדות רבה להצעה השניה הוחלט להציגה להחלטת האספה. זאת אף על פי ההנחה הצפויה מראש שהיא גם ההצעה שתשביע את רצון החברים ותתקבל.

בתחילה הציג בועז את הנושא, התהליך שנעשה וההצעות שהתקבלו, באמצעות שקפים. עם הצגת ההצעה הראשונה הוא העלה הצעה דומה, אך שונה במסרה: הפחתת כסף מהתקציב רק למי שלא הגיע לשעות התקן שלו. בפועל, כלל לא דנו בחלופה זו. בהמשך, הציג בועז את ההצעה השניה, וסיכם את ההבדל בין ההצעות כך:

"ההצעה הראשונה קונסים את החבר ובהצעה השניה לא קונסים, והמשתף זה נושא עובדי החוץ... והקמת הועדה הציבורית."

ב. דיון בהצעות

בדיון שהתקיים לאחר מכן הובעו עמדות לכאן ולכאן ונשאלו שאלות הבהרה. האווירה היתה עניינית והתנהלה שיחה רגועה, שנטתה לחיזוק ההצעה השניה.

חשובים כאן דבריו של איתן, שהציג את הצעתו, מלווה בתמיכה של משי"א:

"הגעתי למסקנה שאנו לא בשלים, מנוגד לרוח שלנו, לנקוט בשיטה של קנסות ועונשים, אולי בהמשך. גם אין מצבנו כיום כזה שאנו צריכים לנקוט בקנסות... עדיפה שיטה של תמריץ. אני תומך בהצעה השניה, לפחות בדרך השלבית שבה אנו עוברים. חלק מהעניין של העברת כרטיס, תמחור העבודה ותקנון... [אני מציע] לחכות לעוד שנה או שנתיים, אם נצטרך, בתקווה שלא, להשתמש בשיטת המקל. בתרבות הארגונית של י"ב, יש היום יותר אחריות של המנהלים. הדרך השלבית שהלכנו בה, יותר מוכיחה את עצמה."

במהלך הדיון, הושמעו דעות בדבר העקרונות העומדים בבסיסה של כל הצעה. המתנגדים להצעה הראשונה, לשיטת התגמול השלילי, שוחחו על אמון בין החברים, משמעותה של שותפות, והתריעו על פגיעה בחלשים ובזכויות יסוד.

בועז התייחס לכל השאלות מהקהל, וסיכם לקראת ההצבעה את מה שנראה כי צפה מראש:

"לנו, למזכירות ולמשאבי אנוש יותר נוח עם ההצעה השניה. עדיין, נראה לנו שההצעה הראשונה, היא איזשהו שוט שאתם אומרים שאתם עדיין לא רוצים אותו. כשעולה ההצעה לטיפול בחריגים, בהצעה הראשונה, אתם אומרים: "לאט לאט. תעשו את זה בצורה יותר מסודרת"."

ג. דיון בדרך קבלת ההחלטה

כ 20% מזמן האספה הוקדש להיבטים של קבלת ההחלטה. עוד בשלב הדיון עלו התייחסויות באשר לדרך קבלת ההחלטות. מצד משתתפת שמבקשת לייצג את המשפחות המטופלות בילדים קטנים, הוצע להעביר את ההצבעה לקלפי, על מנת להרחיב את מספר השותפים להחלטה. מזכיר הקיבוץ הביע את התנגדותו לכך, אך השתמש בהצעה לצורכי העברת הצעתו:

"אני מציע להצביע פה בין שתי ההצעות העקרוניות. אם תקבל ההצעה השניה ברוב מסיבי, נשאר זאת ככה. אם תקבל ההצעה הראשונה, נצביע על שתי ההצעות לגבי השיטה לעשות זאת, ואז נעשה זאת בקלפי."

מציעת ההצעה התנגדה והתעקשה על כך שכל ההצבעה תהיה בקלפי. הצעתה עלתה להצבעה – ונכשלה.

בשלב זה, משתתף מהקהל אף הציע להשאיר את המצב על כנו, אך המזכיר ביטל הצעה זו בטענה כי אין לבזבז עבודה רצינית שנעשתה. לפני ההצבעה, האירה אחת המשתתפות שכל החלטה שתתקבל, יש להחליט מהם המקורות הכספיים לביצועה. נושא בו לא דנו קודם לכן, וכמו כן הועלתה בקשה להוציא מסמכות הועדה שתתמנה את נושא הטיפול בחברים עם בעיות חריגות.

ד. הצבעה

כאשר נערכה ההצבעה, תוצאותיה היו, כצפוי, קבלת ההצעה השניה (אותה הציע המזכיר) ברוב של כשני שלישי. למעשה, לא נספרו הקולות באופן מדויק. לאחר שראו שמספר התומכים בהצעה השניה גבוה מהראשונה, הופסקה הספירה. לאחר מכן, אושרה ברוב משמעותי ההצעה להוריד את נושא החריגים מטיפול הועדה.

□ יישום ההחלטה

ההחלטה להעלות התגמול יצאה לפועל והוחל ביישומה. הוקמה ועדה ציבורית לנושאי עבודה ותגמולים, המפקחת על הטיפול בנושא.

למרות זאת, נראה כי המצב הבעייתי, כפי שתואר בהרחבה ברקע להעלאת ההצעות, המשיך להטריד את מנחתם של חלק מהציבור ואנשי הממסד. מבטאת זאת בבהירות מסקנתו של מבקר הפנים, אשר קורא לשוב ולהתמודד עם הנושא:

"צריך לציין שהיה ניסיון של צוות משאבי אנוש להתמודד עם הנושא, על ידי גיבוש הצעה, שבצד התגמולים על שעות נוספות ושעות השבת, יהיה גם צעד, מתוך אומנם, של "קנס", בגין אי מילוי חלקן של שעות התקן. הצעה זו נדחתה על ידי האספה הכללית. מבלי להתייחס לפרטי ההצעה שהובאה, יתכן שאילו היו רק מיקרים בודדים, של חברים/ות שאינם ממלאים את שעות התקן, היתה הצדקה לטענה, שעדיף לטפל במקרים החריגים באופן פרטני. כאשר המדובר ב 40% מכלל המדגם שאינם עומדים בשעות התקן, וביותר מ 16% במוצע של כלל המדגם, שאינם ממלאים 80% משעות התקן, אין מנוס מטיפול מערכתי בנושא כזה. יותר מכך, טיבם של אחוזים כאלה, שאינם סטטיים, וככל שידחה הניסיון להתמודד עימם, הם יגדלו, ובסופו של דבר יש חשש לאיבוד שליטה על המערכת. נראה שחיוני להביא מחדש לאספה, הצעה מחודשת, להתמודדות עם הנושא."

(דו"ח ביקורת פנימית על נושא העבודה, נובמבר 20:1999)

שנתיים לאחר מכן, בדצמבר, 2000, התקבלה בקבוץ יהב הצעה שונה בנושא, שבמרכזה עקרון התגמול השלילי. ההצעה הוצעה על ידי צוות משי"א החדש. למולה הוצעה הצעה אלטרנטיבית (לא כתובה) של המזכירות. הצעת התגמול השלילי עברה ברוב קטן, באספה שלא היתה מרובת משתתפים. למרות שנקבע תאריך יעד (1.3.2001) ליישום ההצעה בפועל היא לא בוצעה במועדה ואין ביהב תגמול שלילי.

□ זעות חברים על תהליך קבלת ההחלטה

ההתייחסויות השונות מלמדות כי הן מובילי התהליך והן הציבור סברו שההצעה בדבר מתן תגמול שלילי לא תתקבל שכן היא מנוגדת לתרבות הקהילה, אך עם זאת חלקם מציינים את חשיבות התהליך וההתמודדות עם הנושא. יש המצרים על ההחלטה ורואים בה סכנה ליכולת הישרדותה העתידית של יהב.

(4) סיפור שינוי המבנה הארגוני של הקיבוץ

יוני, 1999 – ינואר, 2000

מקורות מידע

צפייה בחלק משיבות הועדה לשינוי מבנה ארגוני, דו"חות ודפי מידע, עלון הקיבוץ וראיונות עם חברי קיבוץ.

דמויות מרכזיות

יפתח: מזכיר הקיבוץ.

אורן: יועץ ארגוני, מלווה התהליך, תושב בקיבוץ.

□ רקע¹¹

המבנה הארגוני של יהב לפני שנות התשעים היה מבנה קיבוצי מסורתי. התחומים הכלכליים והחברתיים נוהלו תחת אותה קורת גג: האספה הכללית שהיוותה את הסמכות העליונה בקבלת ההחלטות. מזכיר הקיבוץ והמזכירות הם שניהלו את כל בעלי התפקידים והגופים המוסדיים וההתנדבותיים בקהילה. כמו ברוב הקיבוצים הניהול לא אופייני במקצוענות והתמחות של ממלאי התפקידים, או של הגופים המלווים אותם, אם היו כאלה.

במהלך שנות התשעים עלה הצורך בשינוי המבנה הארגוני בעקבות שינויים פנימיים וחיצוניים לקיבוץ. שינויים פנים-קיבוציים כמו: מורכבות המשק הכלכלי, התמקצעותו וצמיחתו, גידול מספר החברים בעלי ההשכלה הגבוהה ושינויים דמוגרפיים שאופיינו בקהילה גדולה, רב דורית ומגוונת. שינויים חוץ-קיבוציים שהשפיעו היו למשל: שוק תחרותי-התמחותי המחייב ניהול מקצועי, גידול במספר הגורמים המקיימים קשרים חברתיים וכלכליים עם הקיבוץ.

נושא שינוי המבנה הארגוני הובא לדיון מספר פעמים בתקופת כהונתו של איתן, המזכיר הקודם. ביטוי לכך היה בהצעות שהוגשו לשולחן המזכירות, אם ביוזמה אישית של חברים ואם על ידי ועדות שמונו לכך. בשנים אלה לא בוצע שינוי מערכתי מהותי, אלא נערכו שינויים נקודתיים כגון יצירת תפקידים חדשים, שינוי הגדרות תפקיד, יצירת גוף חדש או שינוי הרכב המשתתפים בגוף מסוים. שינויים נקודתיים היו למשל: הקמת מועצה כללית, שינוי הרכב מזכירות (חמישה ממלאי תפקידים וארבעה ללא תיק), הקמת משאבי אנוש (להלן: מש"א), הקמת ועדת ביקורת, הקמת מועצות מנהלים לענפים מרכזיים; יצירת תפקידים חדשים כמו: אחראי יזמות, מבקר פנים ורכז שירותים. האתגר בשינויים אלה היה הניסיון ליצור מבנה המשלב אורחות חיים של שיתוף, שיוויון ודמוקרטיה ביחד עם מנגנון מקצועי מומחה.

בנוסף, בשנים אלה התהוו ביהב גופים בלתי פורמאליים מרכזיים, שפעלו ללא החלטה רשמית על הקמתם והתמסדו עם השנים. את מתח הכוחות בין ההתמסדות של גוף מסוים לבין המשך פעילותו הבלתי פורמלית מתאר אחד החברים הצעירים הפעיל במוסדות הפורמאליים. הוא מתייחס לדוגמת מיסוד המזכירות הכלכלית ו'צוות יזמות':

¹¹ כרקע, מומלץ לקרוא את הפרק: מבנה ארגוני של קהילת יהב, עמ' 156-117.

"כל המזכירות הכלכלית היא דבר לא פורמאלי... שלא נבחר. אחרי שהוא התחיל להתקיים, זה התחיל מצוות יועץ למרכז משק שהתכנס ודן בעניינים כלכליים והוא קצת התפתח, וכשהוא הפך להיות טיפה יותר משמעותי אז החליטו להודיע עליו באספה, שבכל זאת זה לא יהיה איזה משהו... יש תמיד הטרוניות האלה: מי הם שהם יחליטו, הם לא נבחרו... זה גוף בלי סמכויות, רק מייעץ למרכז משק. לפעמים יש איזה מן אקט פורמאלי של קבלת החלטה, אבל זה בלי סמכות. זה לעיתים רחוקות... במתכונת הנוכחית זה לדעתי משנת 95, אבל לפני זה הם היו יושבים פה (הערה: בית קפה), שלושה אנשים, ארבעה אנשים... מתכנסים, מדברים, וזה היה המקור להחלטות הכי חשובות ביהב, שאולי... ובמקביל אליו, מה שקרה שהגוף הזה באמת התברגן במובן של, הפך להיות מסודר, יושב ביום שישי ו... עם אנשים שמעבר לגוף המצומצם. אז מה שקרה שבעצם אותה קבוצת אנשים המשיכה לבוא הנה בימי שישי ולשבת שוב באופן מצומצם, כי הם אנשים עובדים ומבצעים... ושוב התפתח מאותו צוות קטן ואקסקלוסיבי, שוב התפתח 'צוות יזמות', שזה שוב הפך להיות מן. מן מועדון... מועדון חברים כזה, כן. הם מתחילים בקטן כי הם עובדים, כי הם רציניים, כי הם באים ועושים חושבים, אנשים מקנאים בהם, רוצים להצטרף ורואים בזה מקום חשוב, מצטרפים, מגדילים, זה הפך להיות גוף חסר כל תוחלת, או גוף שמשנה את מעמדו, ואז הם שוב באים ויושבים בקטן, מתכנסים ועושים את מה שהם יודעים לעשות שלושתם ביחד. זה, יצאו מזה שני דברים: 'מזכירות כלכלית' ו'צוות יזמות'." (עמרי, 4).

צוות זה, הקרוי בשפה המקומית "צוות הבר", מאופיין שנים רבות בפעילותו המשמעותית לקיבוץ, הנעשית לרוב במתחם הבלתי פורמלי.

נושא השינוי הארגוני עלה מחדש על סדר היום כאחת מתפוקות 'ועידת יהב'. בסיום הועידה סוכם כי יוקמו ארבעה צוותי חשיבה שיגישו הצעות שינוי בתחומים שהוחלטו, שאחד מהם היה: בדיקת מבנה ארגוני. נושא זה לא הוגדר מראש כאחת התפוקות המרכזיות מ'ועידת יהב', אם כי יעל, ממארגנות הועידה טוענת כי שינוי התרבות הארגונית היתה המטרה המרכזית בוועידה וזה לא התממש: "אני טוענת בגדול שהמטרה (של 'ועידת יהב') היתה לנסות לשנות את התרבות הארגונית ביהב, וזה לא קרה." (יעל, 24) במהלך הועידה עלה נושא המבנה הארגוני בדרכים עקיפות שונות, על פי רוב באמצעות חברים שהביעו דעתם ב'פנל החברים' על מידת הדמוקרטיה בקיבוץ והקשר בין החברים לממסד.

בפניה שנעשתה לציבור עם סיום 'ועידת יהב', הביעו שישה אנשים את נכונותם להצטרף לצוות שיקום בנושא. בפועל, לא הוקם הצוות, והנושא עלה לדיון מחודש רק כעבור מחצית השנה. בישיבת מזכירות (25.12.1998) עם נציגי ועדת ארגון, אושררה ההחלטה על הקמת הצוות, כפי שסוכם ב'ועידת יהב'. הוחלט להקים ועדה שתבחן את הנושא, אשר אותה ירכז חבר שיבחר על ידי הועדה. יום לאחר מכן, באספת הקיבוץ, אושררה החלטת המזכירות לפתוח בתהליך מואץ לבדיקת המבנה הארגוני. המזכיר אף רתם את אורן, יועץ ארגוני שגר בקיבוץ כתושב לליווי התהליך (בשכר). גם אז, בפועל לא בוצעה ההחלטה. אבי, שהיה בעבר חבר צוות לשינוי המבנה הארגוני וכעת חבר בצוות המורחב, מתאר מצב של אי-יציבות צוותי השינוי למבנה ארגוני, חוסר המשכיות ביניהם וביצוע חלקי של שינויים בפועל:

"צוות אחד סיים, צוות אחד ממשיך. אני לא בטוח שהוא ממשיך מאיפה שהפסקנו, אבל הוא עוד פעם דן בנושא של השינוי הארגוני ובאיוש בעלי תפקידים ביהב... לא היה יישום של... כי לא היה אולי משהו של א.ב.ג.ד. כאילו לבצע. אבל א... על כל מה שדיברנו, זאת אומרת, זה עבר למזכירות והיו צריכים לשקול את זה, משהו כזה." (אבי, 1)

בתקופה זו התפרסמו בעלון מספר מכתבים המוחים על היבטים ארגוניים בניהולה הדמוקרטי כביכול של הקהילה. כך למשל נכתב על: אי החלפת בעלי תפקידים מרכזיים, דרך בחירת בעלי תפקידים, שיתוף מועט של

הציבור בהליכי קבלת ההחלטות, פורמליזציה נמוכה בניהול. מכתבים אלה עוררו שיח ציבורי שהתנהל "על השבילים" או בתגובות בעלון.

נושא שינוי המבנה הארגוני הושב לדיון בישיבת מזכירות (5.3.1999) עם ועדת ארגון בה דנו במועמדותו של יפתח, המזכיר העתידי להיבחר. סוכם כי במקביל להרצת מועמדותו של יפתח, יוקם צוות לשינוי המבנה הארגוני, שילווה על ידי אורן. בדיון שהתפתח בנושא היתה הסכמה כי יש ליצור שינוי כלשהו: במבנה הארגוני או בהחלפת החברים המאיישים את התפקידים המרכזיים, אך לא נוצרו הסכמות בנושא. את ההחלטה לבצע את שני המהלכים במקביל החליט איתן המזכיר, ללא הסכמת ועדת ארגון שטענה כי אינה יכולה לעבוד בו-זמנית על בחירת מזכיר ועל שינוי ארגוני. הסיבות לסירובם היו חוסר זמן, מחשבה שהמזכיר החדש צריך להיות מעורב בהחלטות על המבנה הארגוני אותו ינהל וחשש כי עבודה על מבנה ארגוני תחבל בבחירת מזכיר. איתן, המזכיר דאז, לא שעה לכך ולמרות מחאותיהם קבע שבועיים לבחירת מזכיר ולהקמת צוות לשינוי מבנה ארגוני. בהחלטיות הוא פנה למשתתפים:

"אני לוקח אחריות להחליט מי יהיה בצוות: בועז (מנהל מש"א), תומר (מרכז משק) (שניהם גם חברי מזכירות), שני חברי ועדת ארגון עם ליווי של אורן."

עומר, מרכז ועדת ארגון השיב בחוסר שביעות רצון:

"אנו לא יודעים איך נעמוד במשימה. או שנתפנה (משמע: נתחלף) או שנתפנה (משמע: נפנה זמן)."

בפועל, הצליחה ועדת ארגון בתקופה זו לעבוד על נושא החלפת המזכיר, ונושא השינוי הארגוני הושב לסדר היום רק עם בחירתו של יפתח, לאחר שלושה חודשים.

□ יוזמה מחודשת לשינוי במבנה ארגוני

היוזמה המחודשת לשינוי המבנה הארגוני עלתה מיפתח, המזכיר החדש, מיד עם כניסתו לתפקיד. ההצעה לבחירת מזכיר נוסף שיעבוד לצידו של יפתח, תוך חלוקת תפקידים וסמכויות ברורה ביניהם היתה קיימת עוד משלב הצגת מועמדותו. ההצעה עלתה מהמזכירות וועדת ארגון, שחששו מהקושי של מזכיר חדש להיכנס ל"ניעלי איתן". בפועל, הנושא ירד מסדר היום הציבורי במהלך כהונתו של יפתח, אשר אינו פוסל את הרעיון, במידה ויאויש בחבר עימו יוכל לעבוד בשיתוף פעולה.

בחודש הראשון לכהונתו כמזכיר העלה יפתח בישיבת מזכירות (18.6.1999) את הצורך בבדיקה מחודשת של המבנה הארגוני הקיים. הוא הציג את המבנה הקיים וציין כי יש להחיות מחדש את הניסיונות הקודמים לשינוי בתחום. בתום הדיון בנושא, הוחלט להקים צוות לבדיקת המבנה הארגוני. סוכם על חמישה חברי צוות ועל ליווי של אורן היועץ הארגוני. סוכם גם כי יוקם "פורום היגוי" להובלה ציבורית של הנושא. כלומר, ועדה רחבה שתלווה את התהליך אותו תוביל הועדה המצומצמת. מסביר יפתח:

"הצוות (המורחב) הוא גם תחנת ביניים חשובה בתהליך קבלת ההחלטות. הוא שומע מה יש לתקן וזה משפר את ההחלטה

ויוצר מחויבות של חברי הצוות."

החלטה מנומקת של החלטת המזכירות, מטרות ודרך עבודה הוצגו לציבור בעלון:

"ב'ועידת יהב', שהתכנסה לפני פחות משנה ובשיחות רבות בחודשים האחרונים אנו שומעים בקשה לבחינת המבנה הארגוני

של יהב... מזכירות יהב החליטה על מהלך לבדיקת המבנה הארגוני של יהב. על פי החלטת המזכירות, יוקם צוות אד-הוק

לנושא זה... הצוות יתמקד במבנה הניהולי / ארגוני בתחומים הכוללים את המזכירות, מועצה, אספה, ומטרתו להציע חלופות ולהמליץ על חלופה מיטבית לארגון שיאפשר שיתוף הציבור בהחלטות העיקריות. לצד הצוות יפעל 'פורום היגוי' לבחינה, ליבון וגיוש – כשלב לפני אישור באספת י"ב." (שיחתנו, 25.6.1999).

לפי השקפתו של המזכיר חשיבות תהליך השינוי הארגוני תהיה בהקמת גוף ציבורי שיהיה מעל המזכירות ויתווך בינה לציבור:

"(השינוי) מתמקד במרווח שבין מזכירות לבין האספה. הוא קיים שם, לא קיים בשום מקום אחר. התחום של הניהול הכלכלי והענפי מסודר." (יפתח, 21)

הודעה לציבור על תחילת התהליך נמסרה באספה (3.7.1999)

בחירת ועדה מצומצמת

חמשת חברי הועדה הוצעו על ידי המזכירות ואושרו על ידי האספה הכללית. מלבד היועץ הארגוני, כללה הועדה את המזכיר, מרכז משק, עובדת מש"א, רכז ועדת ארגון ונציג ציבור.

בועז, מנהל מש"א הדגיש כי חשוב שבצוות זה לא יהיו בעלי אינטרסים שמטרת הצטרפותם היא מניעים אישיים, אלא קבוצה המסוגלת לעבוד יחדיו לטובת הקהילה:

"צריכים להיות אנשים שמסוגלים לחשוב ביחד בלי הרבה קשקושים. שהם, ברמה אינטלקטואלית, הם שם, שהם מבינים מהר, שהם לא מכסים את העיניים. הם לא מוצפים באידיאולוגיות וסימאות שהן... שהם לא מניפולטיביים בתהליך. זאת אומרת, הם לא יעשו דיון על המבנה הארגוני, או לא לא יעשו דיון על המבנה הארגוני כדי למנות את זה או את השני... אני מעדיף שבצוות יהיו מוחות, מה שנקרא, (נאמר בהחלטיות) נקיים, או שמסוגלים לחשוב נקי לפחות" (בועז, 17)

גיוס יועץ ארגוני

ההחלטה שהתהליך ילווה מקצועית על ידי יועץ ארגוני נעשתה עוד בתקופת איתן, המזכיר הקודם. אורן, היועץ הארגוני שנשכר הינו תושב בקיבוץ, כלומר, הוא חי בקיבוץ אך אינו חבר בו. כך, הוא מכיר את תרבות הקהילה, אך אינו מהווה חלק אינטגרלי ממנה. לאורך ניסיון רב בעבודה עם קיבוצים כיועץ ארגוני בחברת יעוץ המתמחה בליווי מהלכי שינוי ארגוני בקיבוצים, ועקב ניסיונו האישי במילוי תפקידים ציבוריים כחבר קיבוץ, בו גם כיהן כמזכיר.

בפועל, הנחה אורן את התהליך תוך עבודה משותפת עם יפתח המזכיר, שהוביל את התהליך כולו.

למידת הנושא: היועץ הארגוני מראיין חברים

כנקודת התחלה ללמידת המבנה הארגוני סוכם בין המזכיר הקודם לאורן, שיש לפנות לציבור, הן לחברי קיבוץ הממלאים תפקידים מרכזיים והן לחברים מן-השורה. את רשימת השמות למרואיינים קיבל אורן מאותו מזכיר. הוא ביצע כעשרים ראיונות חצי פתוחים, שמטרתם היתה הבנת תפיסת הציבור את המבנה הארגוני הרצוי. בדיעבד, הודה אורן כי בעצם קבלת השמות מאיתן המזכיר היה בכך משום הטיה טבועה מראש:

"קיבלתי את השמות מאיתן. זה לא טוב. גם אני נכנס לדפוס של י"ב." (ישיבה ראשונה – צוות מצומצם).

כלומר, ריאיון חברים אלה בלבד העלה תכנים מסוימים והחסיר אחרים.

תוצאות הראיונות: הנושאים המרכזיים בראיונות סוכמו בתמציתיות וחולקו לחברי הוועדה המצומצמת. תכנים אלה היוו נקודת מוצא לתהליך.

הנושאים שעלו מניתוח הראיונות הם: תרבות ניהולית; ניהול; מש"א; ועדות; ריכוזיות; צעירים; מועצה ואספה; ועדת ארגון; מזכירות; מבנה ארגוני; מבקר; השתלמות בניהול.

ניתוח הנושאים מלמד על הנהגה ריכוזית וציבור אדיש המעוניין בשינוי מסוים. כך מתומצת סיכום הראיונות:

"קיימת עודף ריכוזיות במערכת; רוב המרואיינים תומך בשיפור השיטה הקיימת ולא בשינוי דרסטי; הרוב תומך בשילוב של שני מזכירים; קיימת בעיה של מעורבות הצעירים ושילוב הדור הצעיר במערכת קבלת החלטות; קיימת בעיה עם הגדרת התפקיד והמטרות של מש"א; המבקר והביקורת לא מספיק ביקורתיים; קיימת הסכמה לגבי תפקיד המועצה והחזרתה לחיים וכן לגבי ניהולה על ידי נבחרים חיצוניים; קיימת הסכמה לגבי הצורך ברענון תפקוד ועדת תרבות; קיימת הסכמה בדבר הצורך להגדיר מחדש סמכויות ואחריות ואורך קדנציות של גופים ובעלי תפקידים; קיימת הסכמה שיש לאשר מידי 4-5 שנים המשך או אי המשך קדנציה של מנהלים."

למרות ההסכמה עם תוצאות הראיונות, טענו חברי הוועדה כי קולות מסוימים לא נשמעו. הם ציינו את חשיבות הראיון ככלי לשיתוף המרואייין בהמשך התהליך, וכי אי-פניה יכולה לפגוע בחברים מסוימים. לפיכך, הפנו חברי הוועדה את אורן לדמויות מרכזיות שהשפעתן נתפסה כחשובה להמשך התהליך. אורן ראיין אותם ועדכן את חברי הוועדה בעיקרי דבריהם, אשר לא הוסיפו תכנים מהותיים חדשים.

עבודת הוועדה

עבודת הוועדה המצומצמת אופיינה בלמידת הנושא ועיבוד הצעה שהוגשה על ידי המזכיר. לאחר חשיפת ההצעה לציבור, מיעט הצוות המצומצם להתכנס ותיקוני ההצעה והצגתה לציבור נעשו בעיקר על ידי המזכיר.

תקופת העבודה על יצירת המבנה הארגוני היתה אינטנסיבית וממוקדת. מרבית חברי הוועדה נכחו בכל הפגישות והשתתפו בהן באופן פעיל. המזכיר מילא תפקיד דומיננטי בהצגת הצעות והתאמתן להערות החברים.

נושא שיתוף הציבור חזר בכל הישיבות בשני אופנים: ביצירת מבנה ארגוני המגביר את השיתוף ומפחית את הריכוזיות, וביצירת תהליך משתף של שינוי המבנה הארגוני. בהקדמה להצעה שהוצגה לחברי הצוות המצומצם מוזכרת בהקשר זה פיתוח תחושת השותפות:

"אנו מקווים כי אימוץ הצעתנו יביא לשיפור מערכי הניהול הפנימי ותחושת השותפות של החברים."

(המבנה הארגוני של י"ב – הצעה לדיון).

רעיון זה פותח והורחב, וכך הוצג תיקונו בהצעה לציבור, שמשמעותו הגברת השותפות בקבלת החלטות על עתידה של הקהילה:

"... ותחושת השותפות של החברים בקביעת דפוס קיומה של י"ב, אורחות חייה, מטרותיה והדרכים בהן מוסדות י"ב פועלים

לקידום עניינים אלה." (י"ב – מבנה ארגוני, מהדורה 4)

ניכר כי חברי הועדה הסכימו כי יש להגביר את שיתוף הציבור כחלק מהתרבות הניהולית, אך היו חלוקים ביניהם על מידת השיתוף הנחוצה ועל דרכי השיתוף. סוגיה זו התבטאה במיוחד בדיונים הראשוניים בנוגע לדרך העבודה עם הצוות המורחב.

נושא שנוי במחלוקת נוסף שאפיין את עבודת הועדה היה דרך העבודה על השינוי. היועץ הארגוני וחלק מחברי הועדה סברו כי יש להציב חזון ומטרות ועל פיהם ליצור מבנה ארגוני מתאים. לעומתם, טענו האחרים, ובראשם יפתח, שיש לבדוק את המבנה הקיים ולשפרו כך שיתאים לצורכי הקהילה. במהלך הישיבות השתכנע יפתח בדרך הדדוקטיבית (מהחזון הכללי נגזרים הפרטים) ולאורה גם פעל.

ישיבה ראשונה – צוות מצומצם (18.7.99)

נוכחים חמשת חברי הצוות המצומצם, והיועץ הארגוני שהנחה את הישיבה. בתחילת הישיבה קיבל כל משתתף את רשימת נושאי הדיון בישיבה ואת סיכום הראיונות. רוב הישיבה התמקדה בתכנון חוזה עבודה של הצוות כמו: שיטת עבודה, תדירות מפגשים, שמירת סודיות. ראשית, פתח יפתח המזכיר בהצגת הנושא ומטרותיו. ולאחר מכן התפתח דיון ער בנושא שיתוף הציבור באמצעות צוות היגוי מורחב. נידונה גם ההצעה ללמוד מניסיונם של קיבוצים אחרים ולהזמין מומחים בנושא. בנוגע לשיטת העבודה, הוחלט כי צריך יהיה להכריע מהי התפיסה הכוללת לגבי המבנה הארגוני הרצוי, וממנה יגזרו פרטי משמעותה. המבנה ישקף את אחת משתי התפיסות: איחוד המשק והקהילה (המשך השיטה הקיימת ביהב) או הפרדה בין המשק לקהילה.

הישיבה הסתיימה בהצגת סיכומי הראיונות (שהוצגו לעיל) באמצעות התייחסות לנושאים המרכזיים שעלו מהם. סיכם זאת אורן:

"יש הסכמה שהמבנה ריכוזי וצריך לפתוח אותו יותר. לא מתאים ללכת לגישות קיצוניות, מתאים ללכת לשינויים קטנים ולא

למהפכות גדולות, לא חידשתי לכם, נכון?"

למרות שאורן לא חידש לגבי אופייה הריכוזי של המערכת ועל הרצון לשינוי שאינו מהפכני, הגיבו החברים לתכני הראיונות ולתחושה שהם לא מספיק מייצגים. הוחלט כי אורן יראיין עוד מספר חברים, ויתכנן עם יפתח המזכיר את המשך המפגשים.

ישיבה שניה – צוות מצומצם (25.7.99)

לישיבה הוזמן איש מקצוע מקיבוץ אחר, אשר גם ממלא תפקיד חברתי מרכזי בתנועה הקיבוצית, בו הוא מלווה קיבוצים המבצעים תהליכי שינוי. האורח הציג את תמונת המצב בקיבוצי התנועה מבחינת תכני השינוי, ומיקם את יהב על פני רצף הקיבוצים שעוברים שינוי. בתום ההסבר, נערך דיון מה התהליך שיתאים ליהב.

בסיום, נערך דיון נוסף בנושא שיתוף הצוות המורחב: את מי לגייס וכיצד. הוחלט שבנוסף לחברים אליהם יפנו יפתח ועמרי (מרכז ועדת ארגון) באופן אישי תפורסם הזמנה לציבור להצטרף.

נוכחים שלושה מחברי הצוות, המנחה ואיש כלכלה מרכזי מהקיבוץ. לשיבה הוזמן ארנון, חבר קיבוץ המהווה דמות כלכלית משמעותית בקיבוץ. ארנון עתיר ניסיון כלכלי, מכהן בתפקיד אקדמי בכיר ויועץ לקיבוצים וחברות עסקיות שונות. הישיבה עימו הוקדשה ללמידת הצעתו בנושא הפרדת ניהול המשק וניהול הקהילה. הוא חילק למשתתפים הצעה שהכין לקראת הישיבה, הכוללת את הנחות היסוד להצעתו, עקרונות נגזרים ושירטוט המבנה הארגוני שהציע. ארנון הציג הצעתו בביטחון רב, התייחס לשאלות ולעמדות שהובעו על ידי חברי הצוות תוך נכונות לשנות חלק מהניסוחים. בתום הפגישה עימו, עדכן אורן את חברי הצוות בראיונות הנוספים שערך, שחזקו את תחושת הכעס והתסכול מאופייה הריכוזי של מערכת קבלת ההחלטות. הישיבה הסתיימה בדיון על תוכן הישיבה הקרובה, שתוכננה להיות פתוחה לצוות ההיגוי. הדעות נחלקו לגבי הצורך בישיבה מצומצמת נוספת לגיבוש עמדות, לעומת דעות שתמכו בהצגה פתוחה של המצב, שמיעת תפיסות המשתתפים בנושא, והכרעה משותפת על המשך דרך. אורן, שחשב כי יש לשלב את משתתפי צוות ההיגוי מוקדם ככל האפשר, הציע שבישיבה יוצגו שלוש דילמות מרכזיות באשר לארגונו של הקיבוץ. למרות הצעתו, הוחלט לקיים ישיבה נוספת מצומצמת ולאחר מכן פגישה עם צוות ההיגוי, אותה יכינו יפתח ואורן.

בחירת צוות מורחב

בישיבת המזכירות ובאספה בהן הוחלט על תחילתו של התהליך, סוכם כי יקום צוות מורחב שילווה את פעילות הועדה. המשמעות המרכזית של צוות מורחב היא שיתוף הציבור:

"כשיש נושא שעולה אד-הוק אז צריך לבנות לו צוות היגוי שלשם יכול לבוא כל אחד. צריך להיות צוות היגוי, צוות מפעיל ואספה.

אני חושב שזה מודל נכון. מה שאת קראת 'קפה ידע' אני קורא 'צוות היגוי' ושם לדעתי זה צריך להיות פתוח לכולם. זה לא גוף

מחליט. זה גוף שמלבן, שדן, בוחן, מציע הצעות." (יפתח, 21)

בישיבות הראשונות של הועדה דנו כיצד לממש את שיתוף הציבור בדרך זו. בדיונים עלו מחשבות בנוגע למטרות הצוות, דרכי עבודה משותפות, השלב המתאים לתחילת עבודה משותפת בין הצוות המצומצם למורחב ובחירת חברי הצוות. למשל, עלתה הדילמה, האם כדאי לצרף דמויות מרכזיות בקהילה שעלולות בהמשך לחסום את התהליך במידה ולא יהיו מעורבות בו ומשפיעות עליו. בהקשר זה, הוחלט לשלב בצוות מספר דמויות מרכזיות בקיבוץ, בעלות ניסיון בניהול עמדות מפתח, ולנסות לא ליצור מצב שההחלטה תוכרע על ידן. עם זאת, הוחלט לשותף את הצוות המורחב בהצעה מוכנה ולא בהיגוי הרעיון מראשיתו. מסביר זאת יפתח:

"אני לא מהאו"מ. אני בא (לצוות ההיגוי) עם הגדרת מטרה, אני לא יכול שלא לקבוע עמדה... המזכיר לא מנהל את הדמוקרטיה

אלא את הישוב. צריך לזכור שהדמוקרטיה היא לא מטרה, אלא אמצעי."

יפתח (המזכיר) ועומרי (רכז ועדת ארגון) הסכימו לגייס את המשתתפים, על ידי פניה אישית ופרסום קריאה לציבור להציע עצמו. בפועל, פנו לכחמישה-עשר חברים שבהשתתפותם היו מעוניינים. הפניה לציבור פורסמה בעלון (23.7.1999) עם ההודעה שתיערך פניה מטעם המזכירות לחברים להשתתף בצוות ההיגוי מורחב, שילווה את התהליך, ודיוני צוות זה יהיו פתוחים לציבור.

הצעה לדיון: דילמות מרכזיות במבנה הארגוני

במסמך שהוכן על ידי המזכיר והיועץ הארגוני הוצגו הדילמות המרכזיות שעלו בדיוני הצוות, משמעויותיהן ונקיטת עמדה של הצוות לפתרון הרצוי.

דילמה 1: הפרדה בין הקהילה לעסקים?

מבין החלופות: הדגם המסורתי של אחדות המשק והחברה והפרדה מוחלטת בה הניהול העסקי מנותק מהמערכת החברתית, המליץ הצוות על דרך ביניים של ניהול אוטונומי במסגרת תוכנית כוללת מוסכמת. חלופה זו מאפשרת אוטונומיה בניהול השוטף, אך השקעת המשאבים נעשית במסגרת תוכנית השקעות המרוכזת בתוכנית המשק.

דילמה 2: מי הם גופי הניהול המרכזיים ביהב?

מועצה כללית – המלצה לביטולה. (כיוון שיש חפיפה בין סמכויותיה לסמכויות האספה הכללית)

מועצה כלכלית – המלצה להקימה. (כגוף מייעץ ולא כגוף מנהל)

מועצה חברתית – המלצה שלא להקימה.

הצוות נקט עמדה לגבי תפקיד המועצות והאספות כגופים מאשרי מדיניות ומפקחי ביצוע, אשר אינם מתערבים בניהול השוטף. לגבי תפקידי ההנהלות והמזכירויות, תפקידן הוגדר ביצועי.

דילמה 3: מקצוענות או מעורבות התנדבותית?

מבין החלופות של ניהול מקצועי על בסיס עבודה והתמחות לבין ניהול על ידי ועדות, המליץ הצוות על החלופה הראשונה.

ישיבה רביעית – צוות מצומצם (בוטלה) (15.8.1999)

עקב אי בהירות בשליחת ההזמנות לא התקיימה הישיבה, אך נוצרה שיחה בין המזכיר, מרכז המשק והיועץ הארגוני שהגיעו. הם הביעו דעותיהם על הצעת הפרדת המשק מהקהילה שהוצגה בישיבה הקודמת, ודנו על ההנהלה הכלכלית, שהיא גוף חדש אותו תכננו להקים בעקבות השינוי הארגוני ועל מועמדים אפשריים לניהולה. לקראת סיום "ישיבה" בלתי פורמלית זו, התייעץ אורן כיצד לקיים את הישיבה המורחבת, כך שתהיה פתוחה אך עם זאת ממוקדת ועניינית. הוא גם ביקש לחשוב שוב האם מוזמנים לישיבה מחליטי ההחלטות הבלתי פורמאליים. הנוכחים סיכמו לא לערוך ישיבה מצומצמת נוספת כפי שנקבע, אלא לחלק בדואר לחברי הועדה המצומצמת את נייר שלושת הדילמות שנוסח על ידי יפתח ואורן, ולבקש את תגובותיהם וכך עשו.

עיקרי הצעת הצוות המצומצם

לקראת ישיבת הצוות המורחב פרסם המזכיר לחברי הצוות המצומצם הצעה שכתב לשינוי המבנה הארגוני וביקש את הערותיהם. לאור הערותיהם הכין הצעה מתוקנת לשיבה עם הצוות המורחב, אם כי לא דנו בה בישיבה זו. דיון מפורט בהצעה זו התקיים בישיבה השישית שנערכה עם נציגי המזכירות.

בהקדמה להצעה הוסבר כי המבנה הארגוני המוצע מיועד להלום את תרבות הקהילה:

"מבנה ארגוני מטבעו אינו מהווה מטרה כשלעצמה. תפקידו לשרת באופן מיטבי את מטרות הארגון. ככזה – הוא נקבע על בסיס ההסכמות המהוות את התשתית הפילוסופית-רעיונית שביסוד הארגון אותו הוא אמור לשרת. מאפייני העיקריים של יהב הם: חוסן כלכלי, סולידריות חברתית, רמת אמון ושיתוף פעולה גבוהים - בין החברים ובשכבת המנהלים, יציבות בניהול לאורך זמן, מעורבות החברים ו'אכפתיות' לנעשה במקום. המבנה הניהולי אמור להיות בבואה למאפיינים אלה ולשרתם במיטב." (המבנה הארגוני של יהב, הצעה לדיון ציבורי, 1999)

היסודות עליהם הושתת המבנה הארגוני שהוצע היו: אחריות כוללת של הקהילה במסגרת סמכות האספה הכללית; אחריות לניהול הקהילה על ידי המזכירות הכללית; אחריות לניהול העסקים על ידי מנהלים מקצועיים, הנהלות פעילות ומועצות מנהלים; אחריות כוללת לניהול העסקי על ידי המזכירות הכללית ופיקוח פעילותה על ידי ההנהלה הכלכלית.

השינויים הנגזרים מכך היו: ביטול המועצה הכללית, הקמת הנהלה כלכלית, הגדרה מחודשת של סמכויות גופי הניהול ושל אורך קדנציות ומנגנוני בחירת מנהלים ומועצות מנהלים.

כמתבקש, לא הוצע שינוי מהפכני במבנה הארגוני, אלא בעיקר מיסוד הליכים, הגברת התמקצעות והקמת או ייעול מבנים המתווכים בין הציבור לממסד. ההצעה הדגישה את אי הפרדת העסקים מהקהילה, אם כי כיוונה לשיפור מערך הניהול וההתמקצעות.

ישיבה חמישית – צוות מורחב (1.9.1999)

לקראת הישיבה חולקה למוזמנים הצעה מפורטת לדיון שהוכנה ותוקנה כאמור על ידי יפתח (המבנה הארגוני של יהב – הצעה לדיון, אוגוסט 1999). בישיבה נכחו חמישה עשר משתתפים.

את ההנחיה ביצע אורן, היועץ הארגוני, אשר פתח בהפעלה קצרה בה התבקשו המשתתפים לתאר בדף אחד, באמצעות מטאפורה או ציור, את תהליכי קבלת ההחלטות בקיבוץ כפי שתופסים אותם, ובדף האחר, כיצד היו רוצים שיתקבלו ההחלטות. דוגמאות לאסוציאציות שהוצגו לתיאור המצב הקיים היו: חצים במבוך, קורי עכביש עם העכביש בתוכו, "הכלבים נובחים והשיירה עוברת", "... והעם רואים את הקולות", יד אחת נותנת מכה והשניה מלטפת. כל האסוציאציות העידו על אי שביעות רצון מהמצב הקיים, באמצעות הדגשת ריכוזיות הממסד, בעיות אמון ותקשורת בין החברים לנבחריהם, תחושת חוסר אונים של החברים ועוד.

לאחר פעילות הפתיחה הציג אורן בפרוט את שלושת הדילמות המשמעותיות (שהוצגו לעיל) לעצוב המבנה המתאים לקהילה. הדילמות הוסברו בפרוט על ידי אורן, תוך נקיטת עמדת הצוות המצומצם בפתרון הרצוי ונפתח דיון. ראשית, נאמרו הסתייגויות מדרך הצגת הדברים, שיצרה רושם כי הצוות המצומצם החליט מראש, שכן מוקדו התחומים לשינוי ואף ניתנו ההמלצות. הערות נוספות התייחסו לתכנים ולשיטת העבודה: האם יש

לעבוד מתוך חזון ומטרות, או מתוך שינוי הבעיות במבנה הקיים? או כפי שדימה זאת אחד המשתתפים: האם "מרפאים מחלה" או "בונים בניין"?

בהקשר לשיטת העבודה נאמרו התייחסויות רבות בנוגע לשיתוף הציבור ושיתוף מוקדי הכוח בקיבוץ בתהליך עצמו. נראה, כי מרבית המשתתפים לא חשו בשלים לדבר על הנושאים שהוצגו. כך, נוצר דיון מורכב, טעון ולא-ממוקד, בו המשתתפים אמרו את אשר על ליבם.

בסיום, שב הדיון להתמקד בתרבות הארגונית של הקיבוץ, המאופיינת במוקדי כוח קבועים אשר מכריעים את ההחלטות, לאו דווקא מתוך תפקיד פורמאלי. הוחלט לנסות לשתפם בתהליך, במקביל להשקעת מאמץ רב יותר בשיתוף הציבור.

למרות הביקורת על התמקדות הצוות המצומצם בתחומים מסוימים, הוטל עליהם להכין הצעה מוגדרת אף יותר.

ישיבה שישית – צוות מצומצם ומזכירות (15.9.1999)

נוכחים כל חברי הצוות ושלושה חברי מזכירות.

יפתח חילק למשתתפים את ההצעה, אשר ניתנה בישיבה הקודמת, הציג אותה וביקש את תגובת המשתתפים. בדבריו טען כעת כי אין לעסוק בעבר, אלא בעתיד, ולפיכך הציג תמונה רצויה לדעתו של קיבוץ יהב.

בדיון נאמרו הערות על המבנה הכללי ועל גופים ספציפיים בתוכו, בעיקר הערות שהמבנה המוצע ריכוזי ומשמר מצב בו אין לציבור מספיק מקום להתבטא ולהשפיע. הושמעו גם התייחסויות לסגנון הצגת התכנים, כמו מידת הפירוט הנמוכה או הגבוהה של פרקים מסוימים. היו גם טענות לתהליך עצמו שהחוברת לא נכתבה למעשה בשיתוף הצוות, למרות שמצוין בה כי היא מוגשת בשםם.

בסיום הישיבה סוכם כי יפתח ועומרי יתקנו חלק מהסעיפים. מספר ימים לאחר הישיבה הופצה לחברי הצוות הצעה מתוקנת, לאור הערותיהם.

הפצת ההצעה ותיקונה

דרך עבודה: במהלך החדשים ספטמבר-דצמבר 1999, הופצה ההצעה מספר פעמים, ותוקנה לאור ההערות שהתקבלו. דרכי הפצת ההצעה היו באמצעות חלוקת חוברת ההצעה וקיום דיון ציבורי בנושא. ראשית הופצה ההצעה במלואה לחברי הצוות המצומצם והמורחב ולאחר מכן (חודש נובמבר) הופץ תקציר לציבור הרחב. את התגובות שהתקבלו ריכז המזכיר, והוא אשר ביצע את התיקונים. יפתח הפיץ את תיקוני ההצעה כל העת לחברי הצוות המצומצם וביקש את תגובותם. הערות להצעות הגיעו הן מחברי הצוות והן מהציבור. ההערות שהתקבלו סוננו, כך שאלה מהן שביטאו רעיונות שהתאימו להצעה המרכזית שולבו בהצעה. האחרות, נכתבו בהצעה עם המלצה מיפתח בנוגע למידת התאמתן ואפשרות יישומן. הצעות שלא תאמו את תקנון הקיבוץ לא נכללו כלל.

עלון הקיבוץ היווה אמצעי פרסום לעיקרי ההצעה. בדיווח על ישיבת המזכירות עם נציגי הצוות המצומצם (שיחתנו, 3.12.1999) הוסברו שלושה סעיפים מרכזיים לשינוי. ההסברים התייחסו למועצה הכללית (הצעה לביטולה), להנהלה כלכלית (הצעה להקמתה כפורום-על) ולבחירת בעלי תפקידים (הגדרות אופן בחירה, משך קדנציה). הדיווח הסתיים בקריאה לציבור להשתתף בדיונים שיערכו בנושא.

ישיבה שביעית: ישיבת מזכירות עם נציגי הצוות המצומצם (15.10.1999)

בישיבת המזכירות הוצגה ההצעה ונערך דיון שלאורו בוצעו מספר תיקונים נוספים.

ישיבה שמינית: צוות מורחב (5.12.1999)

לקראת המפגש חולקה ההצעה לכל חברי הקיבוץ. למפגש הגיעו 26 חברים, רובם חברי הצוות המצומצם והצוות המורחב. בפרסום לישיבה זו נכתב כי זהו דיון ציבורי והודגש כי הציבור מוזמן להשמיע דעתו. התקיימה פגישה עניינית שהחלה בהצגת ההצעה על ידי יפתח, אשר ציין בדבריו כי מטרת ההצעה היא לפזר סמכויות ולרכז פיקוח. עיקר ההערות והשאלות הופנו כלפי הריכוזיות שמשמר המבנה; הגדרות לא ברורות דיון של תפקידים, גופים ונוהלי עבודה; אי בהירות מיהם מוקדי קבלת ההחלטות בתחום החברתי. בדיווח על הישיבה בעלון הקיבוץ (17.12.1999) נמסר כי מטרת השיחה היתה "להחליף דעות, לשתף את החברים במחשבה לקראת דיון באסיפה הכללית".

לאחר ישיבה זו לא נערכו עוד ישיבות או דיונים ציבוריים, כיוון שהובעה הסכמה לכיוון השינוי הכללי, והפרטים שהוצעו לשינוי הובאו לידיעת המזכיר שבדק את התאמתן להצעה.

התחלת השינוי: החלפת נציגי ציבור

בעיצומה של העבודה על הצעת השינוי למבנה ארגוני החל תהליך של החלפת נציגי ציבור: בעלי תפקידים מרכזיים בקיבוץ וחברי גופים ציבוריים. בפועל, מלבד החלפת חברי ועדת ארגון בתקופה זו (כיוון שחלקם ביקשו לפרוש), האחרים נבחרו רק לאחר מתן האישור לשינוי המבנה הארגוני. כך נוצר מצב של עבודה מקבילה על שינוי המבנה הארגוני, ועל התחלת איוש מחודש של חלק מתפקידי המפתח בקהילה. למרות שלא בוצעו החלפות בתקופה זו, לעצם העלאת הנושא היתה חשיבות מבחינת התחלת יישום השינוי.

בישיבת מזכירות עם ועדת הארגון החדשה (10.12.1999) חילק יפתח למשתתפים נייר עמדה בנושא: "סדר היום של יהב – ינואר 2000, דגשים לתפקידה של ועדת ארגון החדשה". המסר המרכזי היה כי יש לפעול במקביל לעבודה על השינוי הארגוני גם על איוש תפקידי המפתח בקהילה, שיצרו יחדיו הנהגה חזקה. כך הוא מסביר עמדתו:

"אני משוכנע כי תקופת השגשוג בה אנו חיים מייצרת תופעות מדאיגות של חוסר חוסן אישי וחברתי. איבדנו במידה מסוימת את יכולת הספיגה, כושר ההסתפקות במועט והחיים על פי היכולת. "הצנע לכת" ודוגמא אישית הופכים לנלעגים ואנכרוניסטיים. עלינו לשנות כיוון. לחנך ולהוביל לכיוונים אחרים – כיוונים שהעיקר בהם מצוי באמירתו של ג'ון קנדי, נשיאה של ארצות הברית: "אל תאמר מה אמריקה צריכה לעשות עבורך, אמור מה אתה עושה למען אמריקה..." אני בעד יוזמה אישית, בעד ה"חבר במרכז" – באחריותו לפרנסתו, לחברתו, ליחסיו עם שכניו ושותפיו חברי יהב. יש להמשיך בתהליכים אלו בעתיד. אני בעד המשך קליטת בננו, תוך דרישה מהם לאחריות אישית, מחויבות לעצמם ולחברה בה הם חיים, באלה עלינו עוד לעשות דרך ארוכה. אני בעד המשך פיתוח מערכות החינוך, הפורמלי והבלתי פורמלי. יש לאייש את צוותי החינוך שלנו באנשים שיוכלו להוביל חזון חינוכי ביחד עם גיבוש צוות. אני בעד פיתוח כלכלי מואץ של יהב, תוך גיבוש הסכמות ציבוריות ביחס למבנה הכלכלי הרצוי לנו בעתיד. לשם כך יש להקים הנהלה כלכלית חזקה שתוכל לייצר אינטגרציה למערכות הכלכליות שלנו."

בהצעתו, פרט יפתח את התפקידים אותם יש לאייש מחדש: מזכירות כללית, מנהל מש"א, גזבר, מרכז משק, רכז חינוך, יו"ר הנהלה כלכלית והנהלה כללית ועוד. כאמור, בפועל אוישו התפקידים רק לאחר ששונה המבנה הארגוני (תוך שלושה חודשים).

אישור ההצעה

לאחר תהליך כתיבת ההצעה, הפצתה ותיקונה לאור הערות הציבור, הובאה לאישור ההצעה המתוקנת. כנהוג, היא הוצגה ראשית בפני המזכירות וזו המליצה לאספה לאשרה.

ישיבת מזכירות – אישור ההצעה (17.12.1999)

לקראת האספה בה עתיד היה לעלות לדיון והחלטה נושא השינוי במבנה הארגוני, אישרה המזכירות להביא את הסיכום הבא, המתבסס על ההצעה המתוקנת:

"האספה הכללית מאשרת את המדיניות של המזכירות לארגון מחדש של מוסדות יהב, במטרה לתת ביטוי למגוון העמדות

והדעות של החברים ולעודד כניסת חברים צעירים למעגל העשייה והאחריות. האספה מעבירה את ההצעות למבנה הארגוני אל

ועדת ארגון ומטילה עליה לבחון, לשקול ולהציע איוש התפקידים והובלת הארגון מחדש של המערכת הניהולית של יהב."

הוחלט להעביר לדיון מחודש לוועדת ארגון ההצעות שהוגשו על ידי חברים בנושא הפרדת משק וקהילה ובנושא הקמת מועצה חברתית.

אספה – דיון בהצעה (1.1.2000)

יפתח המזכיר הציג את ההצעה שהוכנה על ידי הצוות לבדיקת המבנה הארגוני, וכל הדיון באספה הוקדש לכך. חלק מהדיון התרכז גם בהצעתו של חבר בנושא הפרדת ניהול המשק והקהילה, רעיון שלא התקבל על דעת הרוב. בהערות החברים הודגש הצורך בהנהלה כללית שתכלול בתוכה את כל תחומי החיים וכן הרחבת המזכירות בנציגי ציבור.

ההערות והצעות הוחזרו לוועדה לשינוי מבנה ארגוני, שיחד עם ועדת ארגון יעבדו אותן ויביאון מחדש לאישור האספה.

אספה – אישור ההצעה (22.1.2000)

הגיעו כחמישים איש. למשתתפים באספה חולק התקציר שהוכן על ידי יפתח. התקיים המשך הדיון בהצעת השינוי, כיוון שהנושא לא מוצה באספה הקודמת. יפתח הציג שוב את ההצעה והמשיך הדיון בעקרונותיה. בסיום נערכה הצבעה בה ההצעה התקבלה פה אחד.

סוכם כי תאריך היעד לביצוע ההצעה יהיה ה 1.3.2000.

עיקרי ההצעה שאושרה

(ראה גם תרשים מבנה ארגוני חדש):

א. תזון ויעוד המבנה הארגוני

קידום ופיתוח קיבוץ יהב כקהילה אוטונומית המקיימת פעילות חברתית חינוכית ותרבותית, מנהלת ומפתחת עסקים לרווחת חברי יהב.

ב. מטרות ותפוקות

1. ניהול יעיל ואפקטיבי.
2. מימוש והטמעת אחריות החבר על פעילותו ופרנסתו.
3. מימוש האוטונומיה של היחידות העסקיות
4. חיזוק המערכת המרכזית ביכולתה לייעד את הרווחים והרכוש לצורכי כלל החברים.
5. חיזוק היכולת הארגונית לפתח וליזום פרויקטים בתחומי הייצור והרווחה.
6. חיזוק המזכירות הכללית כמוסד הניהול המרכזי של יהב בתחום החברתי והכלכלי
7. הקמת הנהלה כלכלית שתתפקד כגוף הציבורי הנבחר לניהול המערכות הכלכליות.

ג. השינויים המרכזיים בהצעה

- (1) ביטול המועצה הכללית והמזכירות הכלכלית והקמת הנהלה כלכלית.
- (2) הפעלת ענף השכרות כענף כלכלי, עם הנהלה פעילה ומועצת מנהלים והפרדה ניהולית בינו לבין היזמות. היזמות יישאר גוף מטה מייעץ במסגרת המזכירות הכללית.
- (3) פירוט והגדרה של גופי המטה של המזכירות הכללית: תקציבים אישיים, פנסיה, כספים, שיכון, יזמות, מבקר פנים. המזכירות תבחן הקמת צוות תכנון אסטרטגי ותקים צוותי אד-הוק לנושאים חדשים, רענון ושינוי.
- (4) חיזוק המזכירות הכללית בהיבט ניהול הקהילה. יתווספו למזכירות יושבי ראש הנהלות בריאות וחינוך.
- (5) תחום ההשכלה יהיה באחריות מש"א, באמצעות ועדה ציבורית.
- (6) יושב ראש הנהלת חינוך יהיה חבר במזכירות הכללית ותחומי אחריותו יהיו: בתי הספר, הגיל הרך והחינוך המשלים. הנהלת חינוך תורחב ותכלול את הגיל הרך.
- (7) הגדרת סמכות האספה הכללית, המזכירות הכללית וההנהלה הכלכלית.
- (8) הגדרת אורך קדנציות ומנגנוני בחירת ממלאי תפקידים.
- (9) המלצה למינוי יושב ראש חיצוני למועצות מנהלים, במידה והמנכ"ל חבר יהב.

□ ביצוע ההצעה

במועד שנקבע (כחודשיים לאחר אישור ההצעה) נערכה אספה בה נבחרו נציגי ציבור לתפקידים מרכזיים בקהילה: חברי מזכירות חדשה, חברי הנהלה כללית, יו"ר הנהלה כללית, חברי ועדת השכלה, יו"ר ועדת השכלה, חברי ועדת הפרטת דיור, יו"ר ועדת הפרטת דיור. כאמור, תהליך החלפה זה, החל במקביל לשלב הפצת ההצעה. בנוסף לחברים שנבחרו, נקבע כי חלק מהתפקידים יאושו על ידי בעלי תפקידים שמכהנים בוועדות/הנהלה/מזכירות.

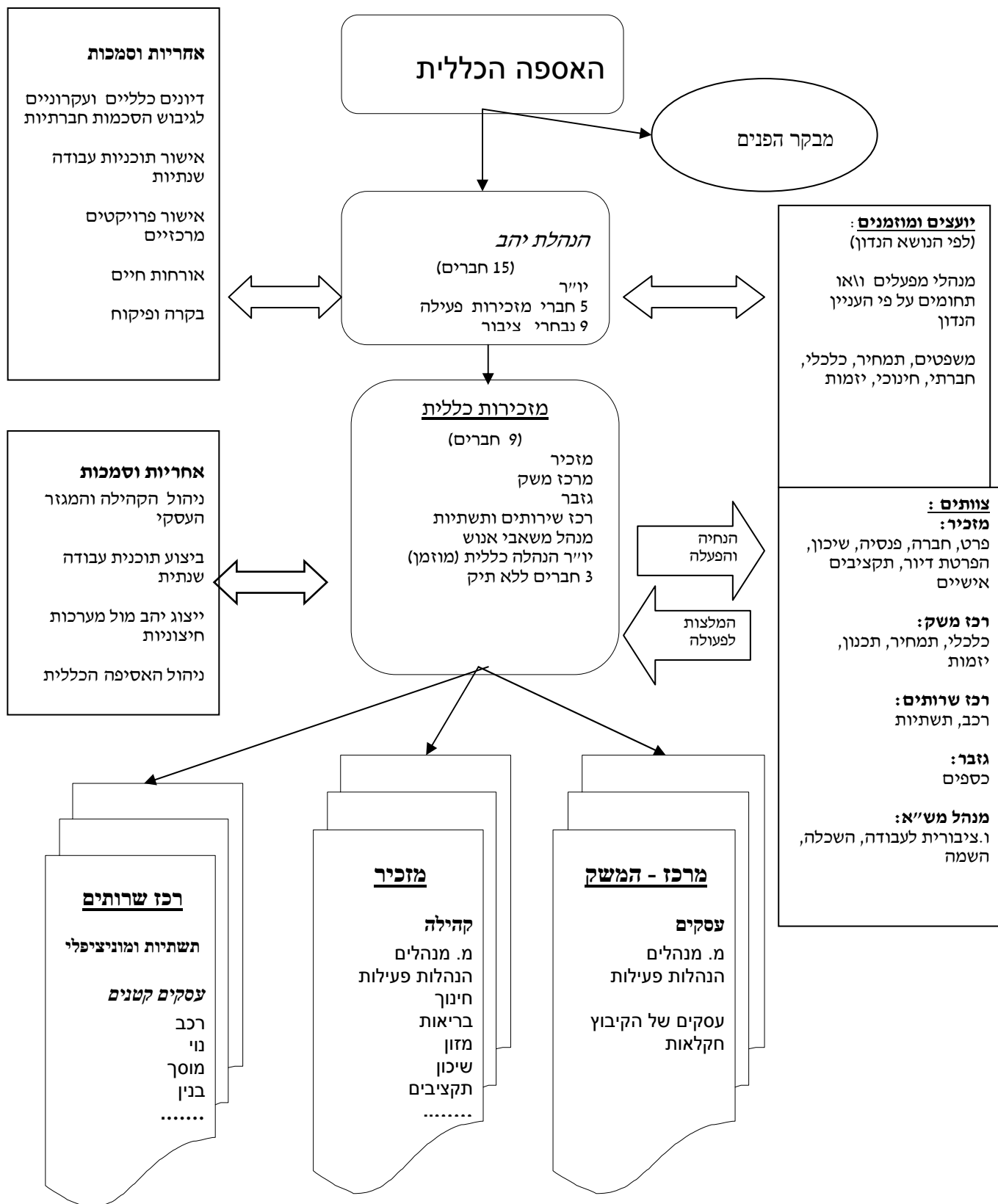
המועמדות לתפקידים נעשתה בעקבות פניה של ועדת ארגון למספר חברים שנתפסו כמתאימים לתפקידים השונים, אשר עמדו לבחירה שווה עם החברים שהציעו עצמם לתפקידים. כפי שתוכנן, מסיום מרץ 2000, החלו בעלי התפקידים החדשים לפעול וכך יצא לפועל השינוי הארגוני במועד שתוכנן.

לאחר שנה בתפקידו, בסיכום ביניים שפרסם בעלון, מתייחס יפתח לנושא הארגוני:

"בשנה האחרונה עסקנו רבות בנושאי ארגון. המזכירות והאספה הכללית אישרו את המבנה הארגוני החדש שבמרכזו מזכירות כללית אחת והנהלה כללית אחת. לא התפתינו למודלים של הפרדת משק וקהילה. אלה באו במקומות אחרים, מתוך חוסר יכולת לעבודה במשותף ולטעמנו אינם מבטאים נאמנה את מהות ארגונו של הקבוץ. ביזרנו סמכויות לנושאים השונים ולצוותים המקצועיים... עברנו תהליך מקיף לרענון הצוותים והוועדות הפועלים בתחומי חיינו. כמאה חברות וחברים מצויים במעגלי העשייה והחשיבה בצוותים אלה, בהם נבנה מארג חיינו לפרטיו. הם הדמוקרטיה האמיתית, בביצוע, בחשיבה, בשיתוף ובהתייעצות טרם החלטות." (שיחתנו, 15:8.6.2000)

בשיחה עימו כשנה לאחר הפעלת השינוי (פברואר, 2001), אומר יפתח כי הוא סבור כי תהליך השינוי יצר כלים שמאפשרים את ניהול יהב במסגרת אורחות החיים המקובלים בה. לדעתו, צומצם הפער שהיה בין אופן קיום הדיונים לבין התרבות הקהילתית. בעקבות השינוי נפתחו הדיונים לחברים משמעותיים נוספים ובמידה מסוימת ההחלטות שהתקבלו בעבר בפורומים בלתי פורמאליים הוכנסו לערוצים פורמאליים.

אספה - הנהלה - מזכירות - פעילויות



שיטות גלויות להפעלת השפעה

ארבעת התקצירים שהוצגו הדגימו ארבעה תהליכים קהילתיים לקבלת החלטות ביהב. התקצירים תארו את ההתרחשויות הגלויות והידועות כפי שהיו מוכרות לרוב חברי הקהילה. בעמודים הבאים אסכם את השיטות העיקריות להפעלת השפעה שהתבטאו בתהליכים אלה ובדינמיקות נוספות שהתרחשו או תוארו בעת המחקר. השיטות, המאופיינות בתהליכי שליטה הניתנים על פי רוב לתצפית ישירה, מופעלות ברובן על ידי האליטה ובחלקן המועט על ידי הציבור. ההשפעה המופעלת יכולה להיות מתוקף טיעונים רציונאליים, אידיאולוגיים או רגשיים, דוגמה אישית, אישיות החבר המשכנע ועוד. השיטות שיתוארו (בסדר אקראי) הן: מבנה ארגוני דמוקרטי (הכולל תהליך קבלת החלטות דמוקרטי), ניהול ריכוזי, הנהגה מקומית, עבודת צוות, גיוס שותפים, התארגנות נגד, שיחה ולמידה מקיפה. בין השיטות יש כמובן תחומי חפיפה והשלמה רבים, אך גם מתחים וניגודים (כמו הסכמות וניהול ריכוזי). בתוך מציאות יומיומית דינמית וסבוכה זו מתנהלים תהליכי קבלת ההחלטות.

להלן השיטות הגלויות המרכזיות, מוצגות במורכבותן, כפי שעלו מהנתונים:

מבנה ארגוני דמוקרטי

כל התהליכים שתוארו, וכן תהליכים נוספים של קבלת החלטות, נוהלו במתכונת דמוקרטית, אך היו חשופים לדרך בה מאורגנת ומתורגמת הדמוקרטיה בקהילת יהב. תהליכי השותפות ביהב מושתתים על מבנה ארגוני המקדם שותפות¹². המוסדות הדמוקרטיים וכללי ההתנהגות של חברה דמוקרטית מעודדים שותפויות ברמות שונות ואכן רבים מהנחקרים קישרו בין דמוקרטיה לשותפות. המבנה הניהולי המשותף של המשק והקהילה מבטא את זכות החברים להיות המחליטים הראשיים על נכסיהם. הדמוקרטיה ביהב מותאמת לסביבתה, כלומר להקשר הקיבוצי והמקומי בו היא מתנהלת, ובהתאם סוננו ונוצרו הכלים המתאימים לקיבוץ יהב:

"... מפני שאנחנו לא דמוקרטיה של פרולטריון. אנחנו לא חברה דמוקרטית שיכולה לשאול כלים דמוקרטים מבחוץ פנימה בלי

שום מסננת. אנחנו חברה שמבוסלת בינה לבין עצמה ודוחה בצורה כזאת, שחוסר סינון של הכלים הדמוקרטיים יאכלו אותה

מבפנים. פשוט מבפנים יאכלו אותה. ואני חושב שחברה קיבוצית שרוצה לשמור על עצמה, רוצה לשמור על המרקם של יחסי

האנוש העדינים שבתוכה חייבת לסנן, אני מגדיר את זה, אבל אין לי מילה יותר טובה, צריכה להשתמש בכלים דמוקרטיים, אבל

לסנן אותם. פשוט לסנן אותם. הדמוקרטיה לא יכולה להשתולל בתוכה." (עודד, 3)

עודד מדגיש כי תהליך התאמת הכלים הדמוקרטיים חיוני להישרדות החברה. למרות המבנה הארגוני הדמוקרטי, נראה כי הדמוקרטיה חשופה לניצול על ידי שימוש לא הגון בכליה. מדברי הנחקרים מסתמן כי "הדמוקרטיה אמורה להגן על עצמה" שהרי גם חלק מהאליטה וגם חלק מהציבור עושים בה שימוש פסול:

¹² פרוט המבנה הארגוני ביהב ראה בפרק: מבנה ארגוני של קיבוץ יהב, עמ' 156-117.

"מהבחינה הטכנית אני חושב שהקבוצה הוא דוגמא מצוינת למה שהייתי קורא דמוקרטיה עממית. כל החברים אמורים להשתתף, ולהביע את קולם, להשמיע את דעתם, לנסות לשנות ולהשפיע, אבל... ויש הדברים האחרים... מזכירות, מזכיר, שכבה מנהיגה מובילה קבוצה ל.. בדרך שהיא רוצה ודואגת לזה שכך יתקבלו ההחלטות. אז נכון שאנחנו נמצאים בבסיס, בשיטה הכי דמוקרטית שיש, אז בכל אופן זה לא מדינה אלא זה רק ישוב קטן. כל אחד יכול לבוא לאסיפה, להרים יד וגם לקום ולדבר, אבל הרי אנחנו יודעים שזה לא בדיוק ככה." (יוסי, 1)

האזכור של חלק מהנחקרים כי יש תחושה של דיקטטורה למרות הכלים הדמוקרטיים הוא הסמן הקיצוני והמסוכן לחולשתה של הדמוקרטיה.

המוסדות הקיימים בקבוצה כמו האספה, המזכירות והוועדות השונות הינם **כלים בדמוקרטיה נציגותית וישירה**. בחלק מכלים אלו השותפים הם נציגים, וחלקם הנם כלים המאפשרים ביטוי חופשי וישיר לכל החברים. ביהב, רבה הביקורת על תפעולם של מוסדות אלה. כלומר, על האמצעים להפעלת הדמוקרטיה. למשל, חברים רבים סבורים כי **המועצה** אינה משמעותית, **הוועדות** מהוות כלי שרת בידי המזכיר וה**אספה** נחשבת למאשרת אוטומטית את המלצות המזכירות. אי לכך, הומלץ על ידי הצוות לשינוי המבנה הארגוני לבטל את המועצה ובכך לחזק את האספה שעליה אין לוותר:

"האספה הכללית היא הגוף העליון להחלטות ציבוריות ביהב. אנו ממליצים לבטל את המועצה הכללית במטרה לחזק את תפקידה של האספה כמוסד עליון המהווה ביטוי לשותפות בין חברי האגודה." (מתוך: "המבנה הארגוני של יהב, הצעה לדיון", הוכן לשייבה ב 1.9.1999)

דוגמה לביקורת שהושמעה בנושא זה ומייצגת רבים אחרים מביע איתי:

"אני מרגיש היום ביהב משהו שקשור לתרבות המונים: או שכולם יוצאים לרחובות או שכולם יושבים בבית. אין את המנגנונים שמביאים לתוצאה של מעורבות גבוהה באספה, אבל הדיון המהותי לא קורה שם, אלא נעשה בחדר אחר. לא בגופים פורמליים אלא במסגרות חלופיות. גופים פורמליים שתפקידם להוות חייץ התרוקנו מתוכנם ותפקידנו להחיות אותם. היום אין פיקוח ציבורי לכן יש פיקוח של הציבור. הציבור צריך לפקח על כל צעד שנעשה, כי אין לו גוף ציבורי שצריך לפקח בשבילו על העסק. לכל האורך זה צריך להיות מאותם אבני בניין שבנוי מגוף מבצע וגוף ציבורי מפקח. לכל אורך המבנה של יהב זה צריך להיות המודל שחוזר על עצמו. זה למשל איננו במזכירות. המזכירות צריכה להיות תחת פיקוח, למשל, על ידי האספה." (צוות מצומצם לבדיקת מבנה ארגוני, 15.9.1999)

במבנה הארגוני של קבוצה יהב יש חשיבות רבה ל**מזכירות** כמנווטת את הקהילה. כפי שמסביר יפתח בעת כניסתו לתפקיד המזכיר:

"הגופים הכלכליים הגדולים שלנו והגופים החברתיים הגדולים שלנו... זו שגיאה ליצור מצב שהראיה הסקטוריאלית שלהם תאפיל על הצרכים הכלליים של כלל המערכת. את זה צריך לשמר. הדומיננטיות של המזכירות כגוף שמתווה ומלווה את הראיה הכללית של היישוב, את זה צריך לשמור." (יפתח, 4)

התחושה כי **הנציגים אינם מייצגים** ואינם נאמנים לקהל שבחר אותם שבה ועלתה. גם הנציגים התלבטו לא-פעם בשאלה מתי עליהם לשתף בהכרעות את שולחיהם ומתי להשאיר בידיהם את האוטונומיה להחליט. לדוגמה, בישיבת מזכירות כללית כאשר נדון נושא שיתוף ציבור ההורים בהחלטה על שינוי ליום לימודים ארוך בבית הספר, אמר איתן:

"מבחינת החלטה זו לא החלטה עקרונית. זו החלטה של מזכירות וועדת חינוך. אפשר לשתף הורים אבל אנחנו נציגי ההורים... אני לא מתנגד לשיתוף. צריך לשמוע את ההורים שמתנגדים, להזמין אותם, אבל זו לא החלטה עקרונית. אנחנו לפחות נבוא עם הדבר הזה כדבר שאנו עומדים עליו."

בתגובה לדבריו עונה לו חברת מזכירות:

"אני לא מוצאת קושי להביא את זה לאספה. אם המזכירות תחליט להעביר את זה – זה יעבור. זה (הצבעה באספה) לפחות ייתן ביטוי ואישור. יש כאן שינוי של מסגרת פיזית וזה מהותי. זה לא בעייתי, אבל יש משמעות לכך שזה יהיה באספה."

הויכוח המשיך האם לקיים דיון והצבעה או להסתפק בהודעה על כך, כאשר בסופו של דבר הכף הוכרעה לדיון והצבעה, כלומר, לשיתוף אקטיבי ופתוח יותר של הציבור.

המבנה הארגוני הדמוקרטי כולל גם **בעלי תפקידים** המשמרים את הדמוקרטיה ופועלים לפי עקרון של **חלוקת תפקידים וביזור אחריות** ביניהם. ביהב, כל בעלי התפקידים הינם מהקיבוץ וחברי יחידים על כך ושומרים על עיקרון זה. תפקידים פורמאליים אלה ממלאים נציגי ציבור כמו: מזכיר, מרכז משק ורכזי ועדות. מלבד התפקידים הפורמאליים מתוחזק המבנה הארגוני גם בתפקידים פחות פורמאליים כמו: הנאמנים להנהגה, המתנגדים לה וישומרי הדמוקרטיה'.

ביהב, מדגישים החברים, יש לבעלי התפקידים גם את היכולת לראות את התמונה המערכתית הכוללת של הקהילה, אך לא לשכוח שיהחבר במרכז. מעניין שבמספר צורות נמצא מעין תפקיד של **מגשר**: בדמות ה'רבי', או בדמות ה'חבר בלי תיק' המתווך בין החברים למזכירות, או חברים אשר מקשרים בין קבוצות שונות בציבור. 'מגשר קיבוצי' זה מסייע, באופן פורמלי או בלתי פורמלי, בפתרון קונפליקטים בין-אישיים או בין-קבוצתיים בקהילה. באופן זה הוא מסייע בשימור הדמוקרטיה, כמשכין שלום ומפשר בין קבוצות שונות, בעיקר בין הממסד לציבור. איתי מתייחס לתפקיד זה ולקשיים הכרוכים בו:

"מצפים מהחבר בלי תיק שיביא את רוח הרחוב למזכירות ועל ידי זה ינסה לגשר בין הפערים של המזכירות לרחוב. בעיקר הצורך לעגל את הפינות, הממסד נתפס כפורמליסטי, תקנוניסטי, פחות אנושי וצריך לעזור לגלות את הצד היותר אנושי של הממסד... אני בעד להוציא את נציגי הציבור מכל הגופים. הגופים שיש צריכים להיות פונקציונאליים. נציגי ציבור צריכים להתבטא במועצה, באספות. זה תפקיד קשה ואני אומר את זה מניסיוני, כחבר בלי תיק, קשה להשפיע על הדיון. הרבה דברים מנותקים בתוך הדיון והם קורים בין ישיבה לישיבה ולא בישיבה עצמה." (איתי, יום עיון מזכירות כללית, 21.7.1999)

הקושי טמון לדעתו בצפיפות הגבוהה שיעורר התיווך, אך גם מהעובדה שאותו 'מגשר', כל עוד איננו באליטה אינו יכול להשפיע על ההחלטות שברובן מתקבלות באופן בלתי פורמלי. איה מחזקת את חשיבות התפקיד ומספרת ש"קיבלה" תפקיד זה:

"אני חושבת שגם אני וגם מיקי מצטיירים כגורם מאזן בין הצעירים למבוגרים, שינו. אני חושבת שהיו כמה קטעים קשים סביב העניין הזה. שעמדנו בקונפליקטים די מסובכים אפילו. זאת אומרת, ששני הצדדים מאוד נוטים לפנות אלינו כגורם מקשר. גם הצעירים פונים אלינו בבעיות שלהם וגם המבוגרים פונים עם הבעיות שלהם עם הצעירים. זה משהו שאתה לא ממש בוחר אותו. זה משהו שקורה לך, גם אתה בוחר אותו והוא גם קורה לך." (איה, 3)

המבנה הדמוקרטי מסתייע **מתקנונים וחוקים** וגם בפיתוח **נורמות בלתי כתובות**. כל אלה מעגנים את זכויות ו**חובות** השותפים ואת כללי ההתנהגות ביניהם. חוקים, נהלים ותקנונים מהווים כלי-שרת לדמוקרטיה. הם

מעגנים את זכויותיו וחובותיו של היחיד לחברה ושל החברה בדאגתה ליחיד. הנושאים בהם עוסקים הם למשל: נוהלי החלפת בעלי תפקידים, הפרדת רשויות, דרכי תפקוד ועיגון סמכויות המוסדות השונים, נהלי הצבעה ועוד. התרבות הניהולית ביהב אינה מעודדת פורמליזציה של היחסים. יש מבין החברים רבים המקבלים מצב זה, אך יש גם קולות אחרים הטוענים כי בתקופת השינויים חייבים להיצמד לנהלים וליצור תקנונים חדשים לשם הטמעת השינויים:

"אנחנו חייבים להיצמד לנהלים. זה לא אמירה שלי. זאת אמירה שאני מקבל אותה. מקבל אותה בכל מאת האחוזים. חברה

שיתופית בעיקר שרוצה לשמור על עצמה חייבת לשמור בתקופה כזאת על נהלים." (עודד, 9)

ויש המגוננים על הנהלים באופן מתמיד, מתוך תחושה כי קל לנצל את העקרונות הדמוקרטיים באופן מניפולטיבי ודוגמאות רבות יש לכך מתקופת המחקר. לדוגמה, טענת יואל כי הבחירות ליושב ראש הנהלה מסוימת אינן מתנהלות כשורה. הוא אומר באספה:

"אל תעשו לי טובה אישית, אם יהב בחרה להתנהל בדרך דמוקרטית שיעמדו בזה." (21.8.1999)

או אספה אחרת בה קבל על הוספת סעיף לדיון באספה ללא הודעה מוקדמת על כך והנושא אכן ירד מסדר היום:

"לא ראוי לתרבות הדיון שלנו זה שהוספת (הדובר פונה למזכיר) סעיף מסוים. זה שחבר יודע מראש שמדברים על נושא מסוים –

מכבדים אותו. אם החבר לא יודע מה נדון באספה מתחילות הספקולציות. עלינו לכבד את זכותו של כל חבר לדעת מה יהיה

באספה. זכותו של כל חבר לדעת מראש ולהתייעץ עם אחרים." (אספה, 9.10.1999)

מבנה ארגוני דמוקרטי זקוק ליצירת **מעגני ביקורת** שיאפשרו מקומות בהן הביקורת תוכל להיאמר, להישמע, לפקח ולהשפיע. פיתוח מעגני ביקורת כמו: ועדות ציבוריות, מבקר-פנים מקצועי, משובים, כתיבה בעלון ועוד, הינם כלים דמוקרטיים עתירי עוצמה החושפים את תהליכי הניהול ומאפשרים חופש חשיבה וביטוי לכל השותפים, ואלה קיימים ביהב וניתן להם ביטוי בסיפורים שהוצגו. למרות כל אלה, יש חברים המרגישים כי אין דרך הולמת ואין פתיחות ביהב לקבלת ביקורת. יוסי רוצה להציע לחברי המזכירות תרגיל:

"אני אציע להם (לחברי המזכירות) לעשות תרגיל מאוד פשוט. לקחת את הדף שהוא (מכתב ביקורת שפורסם בעילום שם) עם

כל הביקורת ונגיד שאני חושב שכל מה שהיה כתוב שם נכון. אני רוצה, אדונים יקרים, אריה ידידי, ויפתח ידידי, ואיתן ידידי, אנא

הסבירו לי איך אני יכול להגיד את הדברים האלה בצורה לא פוגעת, אבל שהדברים ייאמרו ושיהיה ברור שזה מה שאני חושב זה

מה שאני אומר. זה התרגיל שאני מציע. כן, (מגחך) ואז נראה אם אנחנו יכולים באמת לעשות דיון חברי מבלי למנוע ביקורת. כי

חברה שסוגרת את ערוצי הביקורת היא חברה רעה מאוד." (יוסי, 13)

לסיכום, בנושא זה של הדמוקרטיה, עלו התלבטויות רבות לגבי המידה בה בעלי התפקידים אכן מייצגים את הציבור, הובעו חששות מניצול שלה לרעה, והועלו ביקורות על דרך הפעלתה. ניתן להניח כי התלבטויות אלו לגבי גבולות הדמוקרטיה ודרגת שיתוף הציבור הרצויה, מעידים על מרכזיותה לקיום השותפות.

מבנה ארגוני דמוקרטי כולל כמובן תהליכי קבלת החלטות דמוקרטיים. נושא זה, למרות כי טבעי שיופיע בקטגוריה זו, מופיע בקטגוריה נפרדת על מנת לחדד ולייחד אותו, כפי שעשו חברי יהב.

למרות שכל המנגנונים הדמוקרטיים קיימים ביהב, יש החשים כי מבנה זה הוא סמל מרוקן מתוכן. לדעתם, מתרחשים תהליכים סמויים בקרב חברי האליטה והם למעשה מחליטי ההחלטות, בעוד ההשתתפות של שאר החברים היא "חותמת גומי" ותו לא. ניהול הדמוקרטיה הישירה, המתבטאת בהצבעת רוב, אינו אמין בעיניהם

והדמוקרטיה הנציגותית (ועדות, מנהלות, נבחרי ציבור, צוותי אד-הוק) הינה כלי לנטרול שיתוף כן של הציבור. אחרים רואים במבנה הדמוקרטי אמצעי הגנה יעיל מפני השלטת רצון האליטה ומגלים מעורבות קהילתית.

תהליך קבלת החלטות דמוקרטי: ביהב, המבנה הארגוני הדמוקרטי כולל במהותו תהליכים דמוקרטיים של קבלת החלטות. זהו תהליך קבלת החלטות בו שותפים, מהשלבים הראשונים, מירב השותפים ולבסוף מתקבלת בו הכרעת רוב. על התהליך להיות מאפשר, ברור, ידוע ונגיש לכולם. התחושה בקרב חברים רבים ביהב כי תהליכי קבלת ההחלטות **אינם מובנים וידועים** דיים. מצב זה עורר חשדנות וחוסר אמון באליטה אשר נתפסה מספר פעמים כמנווטת את תהליכי קבלת ההחלטות כך שישרתו את מטרותיה. יפתח, עם כניסתו לתפקיד המזכיר מצהיר כי הוא מעוניין לעגן את תהליכי קבלת ההחלטות כך שיהיו ידועים לכולם:

"להחזיר את המתודיקה לתהליכי קבלת ההחלטות, לא רק של מזכירות אלא גם של גופים אחרים... לעשות יחד אתם שיטת עבודה שלאט לאט תטמיע בתוכם איזשהו אופן חשיבה, לא בהכרח כזה, אבל מסודר והגיוני." (יפתח, 7)

חגי מוסיף כי על התהליך להיות מתמשך, מתוכנן ומותאם למרבית השותפים:

"תהליך קבלת ההחלטות הוא תהליך מתמשך והוא לא חד פעמי נקודתי... אז אני חושב שזה אולי נותן עיקרון נכון שהוא מוביל גם בעצם לשינוי בדרך קבלת ההחלטות. לא רק בהחלטות עצמן אלא גם בדרך קבלת ההחלטות. אני מציע וחושב שזה דבר נכון לעשות." (חגי, 4)

גד, לעומת זאת, מבטא חוסר סובלנות כלפי כל התהליכים הני"ל. מעמדו כחלק מהאליטה מאפשר לו להשפיע על ההחלטות גם מחוץ לתהליכים הדמוקרטיים הפורמאליים:

"אם בשפת המעשה הזה אתה נאלץ, או צריך להשתמש בגופים השונים כי הם נותנים הרגשה טובה, כי הם בעצם כללי הטקס על מנת לפעול, שזה בחירות ואספות וועדות וכל הגופים האלה, סחט'ן, אז קדימה. אז זאת הדרך שבה אני כנראה גרוע כמו שאמרת... במובן הזה אני כן מקבל את האספה או כל גוף שהוא חלק מהטקס האזרחי, על מנת להוביל תהליך. אני פשוט לא איש של תהליכים. ולא חשוב אם זה תהליך של קבלת החלטות בקבוץ, בעבודה. אין לי סבלנות לתהליכים. אבל הוא נראה לי דבר נורא חשוב. אני יודע שהתהליך הוא דבר נורא חשוב. אין ספק. זה משעמם אותי, מוגיע אותי. אבל הוא בוודאי דבר מאוד חשוב." (גד, 17-18)

מידע שקוף, אמין, מותאם ונהיר הינו תנאי יסוד לתהליך דמוקרטי. **שקיפות** אמת מתבטאת בהכנת חומר מכין הערוך באופן ברור ומחולק לכולם בעיתוי מתאים, בישיבות פתוחות שמפורסמות במועד מוקדם לכל הציבור, בכתיבה אמינה ומלאה של דו"חות, בידע נגיש ובהיר, בהצגת חומר זמין ופתוח לקראת הצבעה, בניהול הכלי של **השיחה** ועוד.

את השקיפות מקשר עודד לשיווק שהוא אמצעי חיוני להגברתה. כדי לערב את הציבור עליו לדעת על מה מתנהלים הדיונים ולשם כך נחוצה השקיפות:

"אני חוזר ומדגיש את נושא השיווק, יש לתת פומבי לציבור על ההתנהלות של הדיונים האלה. חלק מהעובדה שזה הפורום שיושב פה, יכול להיות שלא נעשה לעניין הזה מספיק שיווק, יש ליצור דפוס, תהודה." (עודד, צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני, 1.9.1999)

יפתח רואה חשיבות רבה בשקיפות המגבירה את היעילות ואת האמינות שעבודת הניהול נטולת פניות. הוא מצהיר כי כמזכיר ירבה לעבוד כך :

"הייתי קורא לזה שקיפות בתהליך קבלת ההחלטות. אני חושב שהיא (השקיפות בתקופת איתן) לא הייתה מספיקה. חלק מהעוצמה של המזכירות נבע מכך שלא הייתה שקיפות והציבור היה מוכן לקבל את חוסר השקיפות. לי יש בעניין הזה גישה מאוד ברורה, לא בעניינים פרסונאליים... אבל נושאים שהם ברמה ציבורית ולא פרסונאלית, למעט חריגים, צריכים להיות ידועים לדיון בציבור. החשכה מסתירה פגמים והגילוי לאור מחייב את המחליטים ליתר זהירות (הדגשת א"ש). וגם לגלות טעויות ולתקן אותן. מותר לקבל משוב מהציבור ואני את זה מתכוון לעשות..." (יפתח, 7).

נטע למשל אינה חשה כי קיימת מספיק שקיפות. לדעתה, שקיפות אמת יש בה שיתוף, שכן היא מאפשרת שוויון הזדמנויות לכולם ואינה יוצרת עדיפות לחלק מהשותפים :

"שיתוף זה בעיני להוציא מכרז על מקום עבודה שהתפנה, אין פה מכרזים, ההנהגה חושבת מי מתאים." (נטע, 8)

תהליך קבלת ההחלטות המבטא שותפות מזמין את הנוגעים בדבר עוד בשלב **היזום וההיגוי עד ללקיחת חלק בקבלת ההחלטה**. למשל על ידי הקמת צוות היגוי פתוח לתכנון התהליך. שיאה של השותפות בתהליך קבלת ההחלטה הינה בשלב ההחלטה בו אמורים כל החברים לקחת חלק. בפועל, רוב ההחלטות אינן נעשות על ידי כלל חברי הקיבוץ. את האספה, בה מתקבלות החלטות רבות, לא פוקדים רוב החברים ולהחלטות קלפי מגיעים רק חלקם להצביע. מלבד זאת, קיימת ביהב התחושה כי בחלק מההחלטות "עוגלו הפינות" מהבחינה שלא נעשה מאמץ מרבי להגיע להחלטה שאכן מייצגת את רוב החברים :

"יש היום ניסיון מאוד רציני להגיע ולשוחח לעמוד על הדברים ולהגיע לידי הבנה ושכנוע הדדי. ישנו תהליך של עצם הבחירה, עצם ההחלטה. עצם ההחלטה הפורמאלית. ובעניין הזה נראה לי שעדיין אנחנו צריכים ללמוד, אולי להשתמש בכלים יותר מחודדים ובכדי להגיע להחלטות אמת בסופו של דבר בזמן תהליך קבלת ההחלטות עצמו, הפורמאלי, יותר משמעותי. כאן עדיין לפעמים מעגלים קצוות, חותכים פינות." (חגי, 3)

האמצעים הדמוקרטיים נועדו לייצג את הציבור ולפיקד עולה גם כאן השאלה, האם רצוי שיסתייעו בידע **מקצועי-מומחי** שיינתן תשובות הולמות להצלחת הקהילה, או שיסתמכו על ידע של הציבור שעשוי להיות הדיוט (layman) בנושא המדובר. האם הציבור יודע ומבין את משמעות השלכותיו או שמא עדיף להשאיר ההחלטות למומחים, גם במחיר הדמוקרטיה? ישראל מדבר על המתח בין המומחיות לדמוקרטיה ומדגיש כי הן אינן עולות בקנה אחד :

"הדמוקרטיה איננה בנויה על עיקרון שאנשים הם באמת בעלי מקצוע במה שהם מחליטים עליו. זאת לעומת, בכל זאת, כל החלטה עקרונית, מהחלטה על תקציב המדינה, מה חברי הכנסת הם כלכלנים? את חלקם אני מכיר. הם לא יודעים להסתכל בדף חשבון, אלא מן ההפך. אני עושה את זה בגסות קצת, אבל עקרונית הדמוקרטיה איננה מעמידה את המומחיות כקנה המידה העליון לקביעת ההחלטות הגורליות, המרכזיות. תשימי לב שהאליטות מבקשות לעצמן סמכות החלטה בשם המקצועיות." (ישראל, 2)

קבלת **החלטות הרוב עם התחשבות במיעוט** הינה ביטוי של הדמוקרטיה, ורבים מתושבי יהב גאים כי כך הם נוהגים. מתייחס לכך הראל ביועידת יהב :

"צריך להיזהר מהחלטות רוב שלא יהיו דמוקרטיות מפני שהן לא ייקחו בחשבון צרכים אמיתיים של חריגים, שלא יהיה בכוחם להשפיע על החלטות הקובעות את גורלם ורווחתם." (הראל, פנל חברים במושב שישי, שיחתנו, 27.2.1998, עמ' 14)

המתח בין זכויות הרוב לזכויות המיעוט שב ועולה כאשר יש תחושה שהרוב הוא דומם ואילו המיעוט הוא האקטיבי, כך שדעותיו הן הנשמעות באופן משמעותי יותר. מדגים זאת איתן לגבי השינוי במערך המזון. בעת ההפרטה ערכו סקר שלימדם כי הרוב מעוניין בכך אך לקראת מועד ההכרעה נשמעו בעיקר המתנגדים:

"איך לא לגרום לכך שהרוב יהיה מסורס? הוא לא בא לידי ביטוי תמיד. הרי בקיבוץ יש יותר ביטוי לכוחות הנגד. חד משמעית. הם ממילא מרגישים צורך לדבר, הם מרגישים צורך להשפיע. הרוב סומך על המערכת שתעשה את זה בשבילו. קל לירות בליסטראות במערכת והיא תמיד בעמדת התגוננות, אלא אם כן היא קוראת את המפה בעניין הזה והיא יודעת לא לוותר בעמדה הזו, אבל למשל, בהפרטת המזון שעברנו את התהליך הזה, היה לנו סקר שידענו ששמונים וכמה אחוז תומכים בעניין ובאספה עשרה, שניים עשר דוברים ראשונים התנגדו. אם לא היה לנו את המידע המדויק הזה של כמה אנשים תומכים בעניין היינו מוותרים ודוחים את זה לעוד אסיפה ולעוד שנה, לעוד חצי שנה. כי אנשים שהיו בעלי עניין, סמכו על זה שהמערכת לא רק תנהל ותנחה דיון אלא גם תגיד ככה וככה וכו'. אנו רגילים, ככה, הרוב הדומם, אנחנו מכירים את ה... הרוב הדומם, לכן הוא נקרא ככה. הוא רוב והוא דומם. וצריך לדעת לקרוא את התהליכים הנכונים ולתת בהם ביטוי לרוב הדומם. אני לא חושב שהמערכת צריכה לעשות דברים כנגד רצון הציבור." (איתן 2, 9)

יחד עם זה, בתקופת המחקר הקלו על עצמם חברי יהב בנושא זה בכך ששינו את **תקנון האגודה** בסעיף הקובע מהו הרוב הדרוש להעברת החלטה, כפי שהסביר איתן:

"אנו רוצים להוריד את הרוב הדרקוני הקיים היום כאשר מעבירים החלטה." (8.5.1999)

ואילו חגי מדגיש שלא האחוז המספרי צריך להיות הדגש אלא הרגשת החברים ותגובתם. יש לעשות הכל כדי להימנע מתגובה הפגנתית של חברים שיפגעו מההחלטה:

"אפשר להגיע לרמה של שיתוף כזאת רחבה ולהחליט שאם אין לנו נגיד 95% הסכמה לא נלך הלאה. אני חושב שאז זה ימסמס את העניין. זה צריך להיות רוב מסיבי. הוא לא חשוב לי כרגע באחוזים, אם זה 66.6% או 75%. בכל אופן שתהיה הסכמה רחבה מספיק על מנת שלא תקום קבוצה משמעותית בתוך הישוב ותצא, תרד לתל אביב או תרד בתוך יהב ותישאר לא פרודוקטיבית ולא משותפת לסך כל העשייה." (חגי, 8)

הסכמות: ביהב, ההסכמה הינה אמצעי מרכזי בעשיית שותפות כחלק **מתהליך קבלת החלטות דמוקרטי**. היכולת להגיע להסכמה המקובלת על רוב השותפים היא היוצרת את הצלחת השותפות. הסכמות יוצרות קרקע להחלטות מותאמות לציבור, החלטות אליהן בדרך כלל יחוש אחריות ושייכות. אין משמעות החתירה אליהן ויתור מלא, אלא השתכנעות ופשרות חלקיות. מהנתונים עולה כי תהליך יצירת זה דורש אורך רוח, זמן, ידע בהעברת דיונים, גישור וניהול קונפליקטים. האמצעי המרכזי ליצירת הסכמות הוא קיום הידברות קהילתית בקבוצות שונות. יצירת הסכמות בחברה מגוונת כמו יהב היא תהליך מורכב אך קיים במסורת הקהילה:

יש מסורת ביהב של לא ללכת לקיצוניות עד הסוף. של לפשר, לרכך, בסופו של דבר. יכולים להיות מאבקי כוח ומלחמות, אבל בסוף איכשהו כולם 'יורדים מהעצים' ומסתדרים, ויש הרבה מאבקי כוח." (נירה, 5)

בועז מספר על סבו, דמות משמעותית בראשית ימי קהילת יהב שהיה בין מנחילי המורשת הקהילתית לפיה נמנעים מקונפליקטים וחותרים לפשרות:

"על המצבה שלו כתבו: 'רב', כאילו הנשמה היתרה של יהב. הוא כל הזמן: 'שום דבר, שום דבר', אף פעם אני לא זוכר אותו מביא קונפליקט, קונפליקט פוליטי כן, אבל ברמת החברים, תמיד, אם זה היה תלוי בו, אפילו בתוך המשפחה, אף פעם לא... מכבסים את הכביסה בבית ותולים אותה מתייבשת." (בועז, 6)

תרבות **יעיגול הפינות'** שהתפתחה ביהב והפכה לסמל, הינה כלי שרת לשותפות. הנורמה של לא להגיע לקיצוניות מאפשרת ביתר קלות מציאת פתרונות. מצד שני, חוסר הפורמליזציה הוא בעוכריה של השותפות, שכן החוקים אינם ברורים דיים לשותפים. כפי שהוזכר, נראה, כי קיים ביהב ניסיון לאזן בין 'יעיגול פינות' לפורמליזציה וניהוליות. יפתח הצהיר, עוד לפני שנבחר למזכיר כי הוא רואה "משקל מיוחד להסדרים ותקנונים, כי הם מבטאים הסכמה ציבורית" (יפתח, אספה, 20.3.1999). לדעתו, הקדשת זמן לדיון בנושא יכולה ליצור הסכמות ולמנוע מצב של שתלטנות. ביטויי הסכמה חשובים גם בתחילת תהליכי שינוי, כנתינת 'אור ירוק' להתחלת פעולה. ההסכמה מבטאת את האישור הציבורי ויש בעלי תפקידים המבקשים את האישור כבר בשלב זה. כך למשל, מרכז המשק המבקש את 'ברכת הדרך' לבדיקת תהליך איחוד הרפתות:

"אני מציע ללכת על האיחוד ואני רוצה את ברכת הדרך. כאשר יהיו יותר פרטים נביא את זה שוב." (ישיבת מזכירות כלכלית, 13.8.1999)

מהנתונים עולה כי הנחת היסוד בשותפות היא כי השותפים באים עם עמדות שונות עליהן יש לגשר. בנושאים מסוימים עולים קונפליקטים חריפים בהם הפערים גדולים מאוד. פתרון הקונפליקטים דורש פשרות והתגמשויות. כל עוד הוויתורים נעשים מתוך הסכמה ומתוך מודעות למחירים שהם גובים, תוכל להתקיים שותפות אמת. השיחה היא האמצעי המרכזי להגיע לכך כיוון שהיא מאפשרת למידה, הבעת עמדות ושכנוע. בהקשר זה, למרות חלוקת התפקידים בקהילה וההיררכיה הקיימת עקב משתנים כמו: גיל, ניסיון ומיצב מקצועי, כאשר צריכים לייצר הסכמות, קולם של כל השותפים שווה. יפתח, כמזכיר מסביר זאת לצעירים עימם קיים שיחה:

"אבל לא תצטרכו רק להחליט. אתם תצטרכו גם להיות במצב שאתם משכנעים אותי שהחלטות שלכם נכונות ואנחנו הולכים ביחד. לא יהיה מצב שאתם מחליטים וככה עושים, ולא יהיה מצב שאני מחליט. יהיה מצב שאתם תהיה לכם את הסמכות להחליט, אבל אתם מחויבים לשכנע אותי שנלך ביחד, וזה הדרך במהות שאני מתכוון לנהוג." (יפתח, 17)

יצירת ההסכמות מתקשרת לתהליך **איטי והדרגתי** החותר להגיע למרב החברים. חגי, שהיה בעבר מזכיר מתריע מפני 'פציעות קשות' לקהילה במידה ולא יעשה כך:

"אני חושב שככל שישנה הסכמה, וככל שהתהליך הוא תהליך יותר אבולוציוני, הסיכוי שלו להטמעה הוא יותר רב, פחות ניצוצות ופחות שבבים... ההגעה למטרה בסך הכל, בסופו של דבר, להגיע כמערכת שלמה או מערכת אחת, לא פצועה: לא, בלי גפיים, או בלי אוזן, בלי שמיעה, או בלי יכולת דיבור או בלי יכולת הבחנה היא רבה יותר. ככל שהתהליך הוא תהליך מתמשך ונבנה על גבי עצמו, ולא תהליך של זבנג וגמרנו. בפרנציפ." (חגי, 2)

משתמע, שללא הסכמות תיווצר בקהילה "נכות" וההשלכה לענייננו – "מוגבלות" חברתית מכאיבה.

מכל האמור לעיל, עולה חשיבות השקיפות ומתן המידע בתהליך קבלת ההחלטות הדמוקרטי. לצד דגשים אלו, הוצגו ביקורות לגבי מידת המימוש של החברים את זכותם להשתתף ולהשפיע, לגבי מידת הייצוגיות של ההחלטות המתקבלות, ולגבי השאלה מי צריך לקבל את ההחלטות – המומחים לדבר או כלל חברי הקהילה. כמו כן, מדגישים חברי ייב את הצורך להתחשב במיעוט, להימנע ככל האפשר מקונפליקטים ולהגיע להסכמות בכל אחד משלבי השינוי. כלומר, קבלת החלטות מתוך הסכמות הינה מרכזית ביותר בתהליך הדמוקרטי ביהב.

ניחול ריכוזי

הנהלה דומיננטית וסמכותית הנוטה להיות הקובעת ביהב החלטות רבות, ובמקביל ציבור הנוהג לקבל את שיקוליה. דפוס זה מותיר את שיקול הדעת המרכזי למנהיגי הקהילה ולמנהליה ומרחיק את הציבור מאפשרויות השפעה אמיתיות.

ביהב התבטא דפוס זה בסגנון הנהגתו של איתן המזכיר, ובדרך פעולתה של המזכירות. הדומיננטיות של איתן התבטאה ראשית כל, בעבודתו עם המזכירות והוועדות אותן הנהיג ביד רמה. כך למשל, בסיפור שינוי מבנה ארגוני, איתן מטיל בשמו ובשם המזכירות משימות שועדת ארגון טוענת כי אינה יכולה לבצע, אך מקבלת אותן על עצמה (מינוי מזכיר ושינוי מבנה ארגוני). נראה כי זהו דפוס מעשי אך גם שתלטני, של כפיית החלטה כאשר לא הצליחו להגיע להסכמות. הדוגמה הבאה ממחישה כיצד הוא קובע החלטה, ממנה חברים למשימות וקובע לוח זמנים:

"תוך שבועיים לגמור את נושא בחירת יפתח למזכיר ועם עוד מועמדים. במקביל להקים צוות שינוי ארגוני. אני לוקח אחריות מי יהיה בצוות (מונה שמות). אנחנו אומרים לוועדת ארגון שתיקח את זה על עצמה! גם ככה יש בה חמישה אנשים." (ישיבת מזכירות כללית, 5.3.1999)

דפוס הריכוזיות מושרש בתרבות הקהילה:

"באופן כללי תמיד היה, המזכירות מביאה הצעה... גיבשה איזה שהוא צוות שעסק ועשה את זה. עשו מן ערב כזה פתוח ואנשים הסבירו מה זה, החליטו שיקום צוות, הצביעו באספה. זהו. זאת אומרת ככה תמיד היה. אני חושבת שכל דבר ככה נהוג. ככה נהוג." (עינת, 7)

נראה כי האליטה ביהב נתפסת בקרב רבים כמוזוהה עם הקיבוץ. חבריה נחשבים לאנשים צנועים המהווים דוגמה אישית. יחד עם ההרמוניה והסינרגיה המאפיינת את עבודתם כ'חבורה', יש המדגישים גם את הפוליטיקות הפנימיות, הקודים המוכרים רק להם והתחרויות ביניהם המשפיעות על ההחלטות שמתקבלות. ניסיונם, מקצועיותם ויכולתם לעבוד בשיתוף כצוות הולוכו את הקהילה בנתיבי הצלחה, העלו את יוקרתה ואת רווחתה האישית של כל חבר.

חברים ביהב מציינים כי יש לאליטה "מטבח פנימי" אשר "מבשל" החלטות ללא מעורבות הציבור. למעשה, רוטן ישי, הגופים הממוסדים מנוטרלים ולא בהם מתקבלות ההחלטות.

"הוא יצר איזה גוף קטן של מזכירות כללית ובעצם נטרל את המזכירות המורחבת הפעילה לשם מביאים את כל הדיונים השוליים ושם חברים התחלפו מידי פעם ולא היו מספיק מעורבים ועוד פעם נשאר ה"מטבח הפנימי" שקיבל את ההחלטות הקובעות והמזכירות המורחבת שימשה כחותמת גומי." (ישי 8)

בהמשך לכך, 'טקסי השיתוף'¹³ מונהגים על ידי חבורה זו ועל כך רבה הביקורת. כיוון שהשמעת ביקורת כמעט ואינה נהוגה ביהב, אם היא נאמרת, נשמעת בדרך כלל לצידה גם הסתייגות ממתנת. נטע מבקרת את ההנהגה הריכוזית, אך מייד גם מגינה עליה בטענה שלבעלי האחריות יש לתת את הסמכות המלאה. היא מדגישה את תלות הציבור במנהיגיו כתוצר לוואי של הריכוזיות:

"יש מעט אספות, כמעט ואין ועדות ומה שיש, תמיד באים לבקש רשות מן המזכיר, לכל צעד, כולל אני... יש תלות אבל שלא

נוצרה מזה שאנשים תלתיים אלא ממה שהוא (הערה: איתן). " (נטע, 6)

בהמשך היא מסבירה ומצדיקה:

"לא אמרתי משהו שיפוטי בכלל, אבל אני לא אוהבת להתחפש! אם יש לי איזה ביקורת, אם יש לי ביקורת זה על זה שמתחפשים.

אני לא אוהבת שמתחפשים למשתפים, לא! מי שלוקח את הסמכות - גם את האחריות, ולכן הם לא משתפים." (נטע, 9)

איתן המזכיר מסביר שהוא רואה את תפקידו כמוביל הקהילה. את עמדתו הוא מגבש מתפיסת עולם ולמידת השטח ואז אחריותו להשפיע ולהוביל לכיוון הנכון בעיניו, תוך הקשבה למגמות הקהילה:

"מערכת צריכה לשמוע לא רק מה העם רוצה, אלא צריכה גם להגיד מה ראוי ומה צריך... למנהיגות נקודת מבט של אחריות

והובלה, היא בכל אופן מובילה את הרכבת, אז היא גם צריכה להגיד מה לפי דעתה רצוי, אבל בלי לשמוע ולהיות קשובה, כמובן,

לרוחות ולזרמים ולרצונות היא לא יכולה להוביל את העניין." (איתן 2, 8)

היכולת של איתן להיות קשוב לחבר ולתת לו יחס אישי העלתה את קרנו וחיפתה על התנהגויות אחרות שלו, המתוארות למשל כך:

"זה שהוא לפעמים בוטה, זה שהוא יודע לפעמים להכניס למישהו כדי להשתיק אותו, זה גם נכון, כי איתן יש לו גם כמה דברים

קשים באופי." (נירה, 6)

לפי חברי יהב יש בסגנון הנהגתו מתפקיד ה'רבי' בעיירה היהודית אשר מקובל כפוסק האחרון. תפקיד זה מוטבע בתרבות הקהילה כמו גם התפיסה שהמזכיר הוא 'ראשון בין שווים'. יחד עם זה, הביקורת כי הוא 'מגמד' את בעלי התפקידים שמשמשים כ'עושי דברו' הושמעה פעמים רבות.

הראייה שאין 'צוות שינוי' ביהב בתקופה עמוסת שינויים, כפי שמקובל במרבית הקיבוצים האחרים בתקופה זו, מלמדת כי הסמכות לשינוי נותרה בידי המנהיגות הריכוזית בקיבוץ שאינה נוטה להאצילה על אחרים.

בצד שיבוח האליטה כמי שהובילה את הקיבוץ בעשור האחרון (שנות התשעים) לחיי רווחה, יש גם יש המאשימים אותה בפסיביות של החברים. כפי שהאליטה מעידה על עצמה, וכך גם הציבור הם מאופיינים **בשתלטנות**, כפי שמתארים עודד ונטע:

"המלה הראשונה מהבטן, אינטואיטיבית (הערה: כאסוציאציה להנהגת יהב), היא טוטליטרית. א... עייפות משותפות." (עודד, 8)

"ההנהגה שלנו יש לה אלמנטים דיקטטוריים." (נטע, 4)

מקצועיותם ועוצמתם כצוות עומדים ביחס הפוך לציבור שכפי שהוזכר מאופיין בדרך כלל בפסיביות. נראה שאין מן הנמנע כי מערכת יחסים כזו תפגע בהדדיות.

עוצמתה של האליטה נעוצה, בין השאר, **בחוסר התחלופה**. התחלופה קיימת בתוך האליטה, אך מעט זוכים להיכנס בשעריה. בכאב ובישירות אומרת זאת תקווה ב'ועידת יהב':

¹³ טקסי שיתוף: שיתוף סמלי ומדומה. ראה פרוט בשותפות סמלית (4.3.2), בהמשך פרק הממצאים.

"הרבה תפקידים מעניינים לא היו כאן ביהב. בתפקידים שהיו התחלפו אותם אנשים כל השנים, כמו בכיסאות מוסיקליים. לא הכישרים עבדו כאן, אלא הקשרים שלהם. ועדת הארגון היתה מביאה לאספה הכללית שם אחד שעליו סיכמו. נקשו על מעט מאוד דלתות. חברים רבים לא זכו שיבקשו מהם להיות חלק מיצירת המשק. אומנם באספה דיברו על זה, אך בדרך כלל האדם שהוועדה הציעה קיבל את התפקיד, כאשר יתר החברים רק יכלו להסכים. בסוף, חברים התחילו להאמין לגבי עצמם שהם לא שווים כלום. זה היה דיכוי קשה שלא נמצא לו ביטוי." (תקווה, פנל חברים במושב שישי של הוועדה, שיחתינו, 14:1998.27.2)

כוחה של האליטה נעוץ גם בדינאמיקות הבלתי פורמליות וגם במסגרת הארגונית. המבנים הפורמאליים פונקציונאליים לצורכי האליטה ומשרתים את הפער שנפתח. כדי לא להנציח מצב זה נעשה שינוי במבנה הארגוני. מבחינת חברי האליטה הקשיים הם בשיתוף הציבור. שונות הדעות בקרב הציבור יוצרת עומס, התנגדויות, גוזל זמן, מצריך דיווחים שקופים ככל האפשר ועוד. מתייחסת לכך נירה:

"זה בהחלט לא קל להוביל ציבור שלם של אנשים שכל אחד חושב שהוא יודע והוא מספיק אינטליגנט, וזה באמת ככה."

(נירה, 11)

פעמים רבות הקושי העיקרי הוא בתחילת התהליך כאשר הפער בין הציבור לאליטה עדיין גדול ויש לרתום את הציבור לרעיון. עינת מתייחסת לקושי זה אותו חוותה בתחילת הובלת השינויים בתחום העבודה בקיבוץ:

"החברים לא תמיד אתנו. באמת, אני זוכרת שהתחלנו לעבוד בקטע הזה שבן אדם ילך וימצא לעצמו מקום עבודה. תארי לעצמך.

ואנשים לא היו אתנו. הם לא הבינו על מה אנחנו מדברים." (עינת, 13)

הריכוזיות אינה עולה בקנה אחד עם התפישה **הכיזורית** של שותפות ישירה והדדית, המבטאת חלוקת עוצמה. את הערעור על קיומה של שותפות כזו ניתן להציג דרך הספק שהטילו מעט מחברי יהב בהיתכנותה ובהימצאותה של השותפות, כאשר ביקשתי מהם להגדיר את השותפות הקהילתית ביהב. הכינויים: "שותפות אילמת", שותפות מסרסת ו"שותפות של האופיום" מעידים על ספקנותם. למרות שהטלת ספק ברעיון השותפות היתה יחסית נדירה, חשוב לשמוע קול זה, המהרהר האם החברים בכלל רוצים בה והאם ניתן לקיימה:

- איה סבורה כי **רוב האנשים מעדיפים שיחליטו בשבילם**:

"אני כאילו לא יודעת מה זה שותפות בקבלת החלטות. אני לא יודעת אם יש כזה דבר. אני לא יודעת אם זה אמיתי, אם זה לא אמיתי. א... מי משתתפים? למה משתתפים? האם הצבעה זה שותפות בקבלת החלטות, שכל אחד יש לו את האפשרות לשים את הפתק שלו? ... אני כל הזמן נורא רוצה שכל אחד יחליט בשביל עצמו... אני (חושבת) שאנשים לא רוצים שותפות בקבלת החלטות. הם רוצים שיחליטו בשבילם. אז לא אכפת לי, אז אני לא יודעת כבר אם צריך להמציא שם שקוראים לו שותפות בקבלת החלטות ואז, במילא, אלה שמחליטים ימשיכו להחליט. כי אנחנו רואים שגם שיש את מירב החופש יש מי ש (הדעה מוסחת עקב הפרעה חיצונית), אז אני לא יודעת מה זה שותפות, ו... לא יודעת, לא יודעת, אבל זה בסדר שיש הגדרה כזו ושמהינים בה."

(איה, 20)

- נטע טוענת שאין שיתוף ושותפות בקהילת יהב. כלומר, לא מתבצע התהליך שיוצר שותפות, לפי הבנתה. היא מדגימה שיתוף במשפחה כתהליך של שיחות ויצירת הסכמה, אך לא ברור מדבריה כיצד היתה רוצה לראות שיתוף קהילתי. לדעתה, "דיקטטורה קטנטונת" ומידה של פטרונות חשובים לקבלת החלטות, אך יחד עם זה מציינת שהיא רוצה להיות חלק מהתהליכים:

"אין שיתוף. שאני אומרת אין שיתוף אמיתי, אני אומרת אין את הפעולה של לעשות שותפות. שיתוף זה הפעולה של לעשות שותפות. שיתוף זה את הפעולה לעשות שותפות. אנחנו שותפים כלכלית. שותפות קיימת בכל מיני רמות. אבל (לא) ברמה של השיתוף, כלומר לידע בתהליכים, לידע במה קורה, לשמוע דעות, לגבש יחד. אני חושבת, אני מאמינה בזה, בדיקטטורה קטנטונת. אני חושבת שיש לנו את זה. בגלל זה אנחנו מוצלחים. אני חושבת שככה צריך לעשות... אני והבעל שלי יש לנו שיתוף בגידול הילדים. עכשיו יש לנו בת חיילת ואנו מתלבטים האם זה יהיה פינוק להביא אותה בלילה, כל לילה ליסוע להביא אותה, או האם זה פשוט יהיה לעזור לה, ואנחנו עושים שיחות, אנחנו מדברים ונגיע לאיזשהי מסקנה מה לעשות, האם משעה מסוימת, כן, זה שיתוף, אנחנו לא.. לא יש לנו איזה מודל, אני מביאה איזה מודל ואני רק מספרת לו (צוחקת) והוא מסכים בסוף ואני אגיד לו שיתפתי אותך, זה לא... שיתוף זה, שיתוף זה משהו פטרוני כזה, את מבינה, אני, אני יש לי איזה רעיון ואני משתף אותך. אני לא רוצה שישתפו אותי. אני רוצה להיות גם חלק מתהליך שבונה." (נטע, 8)

הטלת ביקורת ביישום השותפות היתה קול 'חזק' יותר ורוב ההתייחסויות הינן מתיחת ביקורת על ניהול השותפות ביהב.

- **'שותפות אילמות'** היא השותפות שקיימת ביהב. צבי, חבר דומיננטי באליטה שנים רבות מסביר כי ה'אילמות' היא לצורך קיום השותפות פורמלית. כלומר, באופן פורמלי מתקיימים מנגנונים של שותפות, אבל למעשה לא שומעים את כל השותפים, ואין כוונה אמיתית לביטוי כל העמדות. השותפות מתקיימת בעיקר כיוון שצריך לקיים אותה מבחינה פורמלית, דהיינו, חוקים ותקנונים של הקיבוץ, ולא מתוך כוונה כנה לשמוע את קשת הדעות. עקיפות ואיגופים מאפשרים לנווט את הציבור כך שבאופן פורמלי הכל יראה תקין.

"להערכתי הצד הפורמלי שוקל יותר. אני לא אומר שבצד השני (שותפות מתוך רצון לשמוע את השותפים) אין משקל מסוים. הצד הפורמלי שוקל יותר מכל צד אחר. יש צורך לקבל את ההחלטות הפורמליות והן צריכות להיכתב בפרוטוקול בצורה תקינה ונכונה, ועוקפים בצורה מאוד קלה ופשוטה טענה כזאת או טענה אחרת במהלך הדיונים הפורמליים." (צבי, 11)

- ביקורת דומה נוספת: **השותפות קיימת לכאורה**. הנתינה הרבה לחברים מזייפת את השותפות האמיתית מסביר בכעס ישי. הוא מבקר את שותפיו, שאומנם קיימת ביניהם חברות, אך הם "התמכרו" לנתינה. הממסד "מזריק לווריד" והחברים מסופקים, אך מה יקרה לשותפות כאשר הנתינה תפסק?

"אני אומר יש שותפות, אני קורא לזה **שותפות של האופיום** (הדגשת א"ש). ביהב יש חברות. אנחנו חברה פתוחה, אנשים פתוחים אחד לשני, הם מוכנים לעזור. אני תמיד אומר שחס ושלום אם תהיה תקופה קשה, וזה יכול להיות, אם למשל השנה המפעל לא יצליח או 'עין-שלווה' לא יצליח, אם זה בגלל המנהל או תנאים חיצוניים, אז יכולה להיות ליהב בעיה קשה. אני כל הזמן חרד. לי יש תחושה שזה יכול לקרות ואז יכול להיות פה פיצוץ גדול." (ישי, 8)

לדעתנו, השינויים באורחות החיים אופיינו בנתינה לחבר, דבר שטשטש את ההדדיות והאחריות שצריכה להיות בשותפות. השותפים קיבלו אך לא נתנו באותה המידה:

"ברגע שהיו שינויים, מה קרה? רוב השינויים היו שינויים של נתינה. אנשים הרגישו עם זה יותר טוב. לדוגמה הפרטה במזון. זה דבר טוב, אתה מקבל את הכסף ויכול לאכול בבית או בחדר האוכל. בבית תאכל מה שאתה רוצה, מתי שאתה רוצה, עם מי שאתה רוצה. זה מצוין. למה שאנשים יתנגדו לזה?" (ישי, 8)

- ואיתן שאת מדיניותו מבקרים, מתריע שיש להיזהר **משותפות מסרסת**, "אבל השאלה איך לא הופכים את השותפות הזו לדבר מסרס" (איתן 1, 23) הוא מתריע כי ניגודי האינטרסים יכולים לחבל בשותפות, ולפיכך יש לשאוף לא "לסרס"

ו"לשתק" את האנשים אלא למצוא את הדרכים לתת לכולם את ההרגשה שהם מרוויחים. גם בהתייחסותו קיימת הביקורת לפיה לא כל השותפים שווים באותה מידה:

"שלפעמים תהליך כזה שהוא משתף צריך לקחת את זה בחשבון, של'ביחד' יכול להיות גם אפקט משתק (הדגשת א"ש),

שכולם ביחד יעדיפו לא להתמודד עם נושא, וטוב, זה מה שיש אנחנו יודעים, זה עיקר הדברים המאוד משמעותיים." (איתן, 1, 23)

אם כך, ההנהגה הריכוזית, המתקיימת בתוך המרחב הדמוקרטי ביהב, מוכרת בשיטת עבודתה ואף מקבלת לכך לגיטימציה מהציבור. ביחד עם הקולות הרבים המעדיפים למתן את הריכוזיות ולהגביר את השיתופיות, יש גם מיעוט שמודה ואף מקבל את המצב ששיתוף ושותפות אינם קיימים, בין אם כי כך האליטה נוהגת ובין אם כי כך הציבור מעדיף.

📌 הנהגה מקומית

חברי יהב מציינים כי את השותפות חשוב שיובילו **כוחות מקומיים** המאמינים במטרה לשמה היא נוצרה ובעלי יכולת הנהגה והפעלה. אומנם, השותפות היא הדדית ומאופיינת בזכויות שוות, אך לגיטימי ואף רצוי כי תתרחש בה דינאמיקה חברתית, בה יהיו חברים אשר יצברו עוצמה, יובילו, ינהיגו וישאו באחריות¹⁴. יחד עם המאפיינים הגלויים של ההנהגה המתבטאים בממד זה, חשוב להציג גם את הציבור המונהג, אשר נתון לשליטתה.

עולה כי חשיבות ההובלה בתהליכי שיתוף מתבטאת בהיבטים תהליכיים ותוכניים. מבחינה תהליכית חשוב שלמובילים יהיו כישורי יוזמה, ארגון והנעת הציבור ושיראו חשיבות בטיפול דיאלוגי ציבורי בנושא הנדון. בנוסף, ההובלה משמעותית להוצאה מהכוח אל הפועל. מבחינה תוכנית, חשובה יכולתם לראות את הנושא המטופל במשמעויותיו הציבוריות והפרטיות והתאמתו לקהל החברים.

לעיתים המוביל הוא המנהיג של הקהילה (מזכיר) או הצוות שעומו (מזכירות, מש"א), ולעיתים צומחת מנהיגות בעקבות נושא מסוים. בדרך כלל ביהב, המנהיגות הקבועה היא אשר הובילה את התהליכים ופעמים ספורות בלבד, וכמעט שלא משמעותיות, צמחה הנהגה זמנית אשר התנגדה לתהליכים ונאבקה לקבלת הצעה אחרת. בכל מקרה, ההנהגה ביהב היא תמיד פנימית.

על מנהיגי השותפות **להאמין** באנשיהם וליצור את הקרקע המתאימה לשיתופם. עליהם לזכור כי למרות השיתוף, ההובלה היא באחריותם:

"כי אם אתה רוצה להוביל משהו, אז אתה מוכרח להוביל אותו. אתה צריך להיות קשוב, לשתף וכל זה, אבל אתה מוכרח גם

להוביל. זה לא יזוז אחרת." (נירה, 6)

לעומת זה, איה, צעירה בעלת תכונות מנהיגות, מסבירה שאינה מייחסת חשיבות רבה לתהליכי שיתוף הציבור כיוון שבטוחה שבסוף דעתה תתקבל:

"מכיוון שאני מאמינה שבכל מקרה הרצון שלי הוא האבסולוטי והוא זה שינצח בסוף, זה לא משנה לי, באמת לא משנה לי, תוך

כמה זמן זה קורה. גם אם התהליך יוביל לאיזה משהו שהוא לא הדבר שאני רואה לנגד עיני, אני מסתדרת עם זה, כי בסוף מה

שאני רואה לנגד עיני יקרה." (איה, 17)

¹⁴ פרוט על תפיסת ההנהגה ביהב בפרק מבנה ארגוני של יהב.

יש שרואים את השותפות כמערכת יחסים הדדית, אך אינם מתעלמים מהמתח בין השוויוניות הקיבוצית לבין המנהיגות. את השותפות צריכים להוביל מנהיגים, מנהלים ואנשי מקצוע, אך צריך שאלה יחוו את הציבור ויתחשבו בו, תוך ניהול מערכת יחסים הדדית:

"שותפות זה שאני מתחשב בדעתך כמו שאתה מתחשב בדעתי. או: שעושים דברים ביחד. אבל מה זה 'ביחד'? הרי תמיד יש איזשהו מתח בין מישהו שהוא מנהיג, שהוא הולך קדימה, לבין אלה שנמצאים סביבו. אז תמיד הוא הולך צעד קדימה והוא מוכרח להסתכל אחורה אם הולכים איתו ולהידבר עם אלה שמצדדו כדי שילכו ביחד. ויחד עם זה, הוא מוכרח להיות גם צעד אחד קדימה, כי אחרת אי אפשר להוביל, אי אפשר להוליך שום דבר. אז או שזה אדם אחד או שזה מזכירות או שזה צוות מצומצם. תמיד יש מישהו שהוא הולך קדימה!" (נירה, 5)

הגדרתה של נירה כוללת את המתח של בין 'להיות עם' לבין 'להיות לפני'. ואיתן מדגיח מסר זה דרך הציבור – שהוא גם שותף וגם צרכן:

"שותפות היא בין הגורמים המובילים לכלל האוכלוסייה, לכלל החברים. הגורמים המובילים, האחראיים, המנווטים, המנהלים, לבין החברים שהם חלק מהמשותף בקיבוץ, והם הצרכנים גם. הם הנשוא. אם זה חינוך או בריאות בתוך זה. (הם) לא רק מביעים דעה על משהו שקורה בקוֹסובו, זה קורה להם, כן." (איתן 2, 10).

"נעשה ונשמע"¹⁵? "נשמע ונעשה"? שתי סיסמאות אלה מוכרות ביהב ובתנועה הקיבוצית, ומרמזות על סגנונות החנהגה השונים שהתפתחו בקיבוצים. האם האליטה ראשית שומעת את הציבור ולאורו מסיקה מסקנות, או שמא התהליך הפוך – האליטה מחליטה ומציגה את צעדיה?

ארנון בעד "נשמע ונעשה" המבטא שותפות, אך למרות זאת הוא מעיד כי תהליכי השינוי יצירתיים ומקצועיים. לפיכך, לא בכלום ניתן לשמוע ולהשמיע, ולכן פעמים רבות נדרשת האליטה להחליט ורק לאחר מכן לשמוע את הציבור.

"זה ההבדל בתק"מ בין האיחוד למאוחד. סיסמא של ה... הקיבוץ המאוחד (הכוונה ל: "נעשה ונשמע") עובד על עיקרון המנהיגות. ישנה מנהיגות שאיך אומרים שהיא מחליטה, ואחרי זה יורדת לציבור להסביר, לשתף את הציבור. תשמעי את צבי הוא יגיד לך, הוא מכיר את הביטוי הזה, שנינו מדברים. אבל יחד עם זה, הרבה דברים והרבה רעיונות אתה לא יכול... יש בזה תהליכים יצירתיים, זה מה שאני רוצה להגיד לך. שאני לא... אני לא... זה כמו שתגידו שתיקח צייר שישתף את הציבור בציור, בתמונה." (ארנון, 13)

ביתר קיצוניות וייחודיות מציג ג'ד את תפקיד האליטה המנהיגה. לדעתו, השותפות מתבטאת במנהיגים מוכשרים המבינים את קהלם ויוצרים עבורו פתרונות, וכך הוא מגדיר שותפות:

"אני את שיא השותפות, אני רואה בצורה די מתנשאת. את שיא השותפות אני רואה ביכולת של בודדים להבין את הלכי הרוח ולנסות למצות מהלכי הרוח האלה תהליך לטובת, שהוא בסופו של דבר לטובת הכלל והבודדים. זה לא דבר שיכול להיעשות באספה. עכשיו, אין ספק שמנהיג אמיתי, גם אם הוא נבחר באספה או באספת בחירות, הוא יודע לזהות את זה, הוא יודע באמת לזהות את התהליכים האלה ולנסות להתכוון ולכוון אליהם, ולא בעזרת... מי כמוך יודע, אני בעצם דברתי נגד משאל עם." (ג'ד, 16)

¹⁵ "נעשה ונשמע": מקור הביטוי במעמד הר סיני: "כל אשר דבר ה' נעשה" (שמות, י"ט, ח), ומשמעותו מילוי ציווי ללא עוררין.

הגדרה זו שונה מכל יתר ההגדרות שניתנו על ידי חברי יחב לשותפות, מבחינת החשיבות, הסמכות והאחריות שמיוחסים לאליטה, לעומת הציבור שאינו נושא בתפקיד משמעותי. שוליות הציבור מועצמת על רקע אדנות המנהיגים. יחד עם זאת, כפי שהוצג ויוצג גם בפרקים הבאים, יש בהגדרה זו שיקוף רב של המציאות ביהב.

אל מול ההנהגה הפנימית הסוליסטית, מתואר בסיפורי השינוי **ציבור יחב** כנוטה **למעורבות נמוכה**. ההדדיות המתבקשת בשותפות נחסמה לא פעם עקב אי לקיחת אחריות ציבורית או אי נתינת סמכות מהאליטה לציבור. התסכול מקושי זה נשמע הן מהאליטה והן מהציבור. חלק תולים את האשמה במהלכי האליטה וחלק בהתנהגות הציבור.

דבריה של נטע על קהילה פסיבית ומנהיגות מאוחדת (של שלישיה בדרך כלל) משקפים את המצב ומלמדים כי המציאות שנראתה בסיפורים נורמטיבית ביהב:

"אנחנו קהילה מאוד פסיבית, הקהילה שלנו. אנחנו קהילה שיש לנו מנהיגות מאוד חזקה. תמיד הייתה. תמיד היתה מנהיגות

טראודורטית (הערה: משולשת). " (נטע, 3)

אילן (בעל תפקיד וחבר מזכירות) מסביר את הקושי כנובע **מחוסר מסוגלות** של בעלי התפקידים לטפל בבעיות הפנימיות הנובעות, לדעתו, מחוסר אחריות של החברים:

"אנחנו רואים דברים, אך לא מסוגלים לטפל בהם, להגיד לחברים, להכריח אותם לקחת סמכויות."

(יום עיון מזכירות כללית, 21.7.1999)

דבריו מתקשרים לטיעונים שהשמיעו אחרים על השלכותיה ההרסניות של ה'חברות', המסכלת טיפול בבעיות חברתיות ומשמרת את הסטטוס קוו.

איתן מצביע על **חוסר השיתוף** כגורם לפער בין מהלכי האליטה לציבור. נוצר מצב שהציבור הורחק מהמהלכים שנעשו, כך למשל, בשינויים בתחום העבודה לא היו מעורבים המבוגרים העומדים לצאת לפנסיה ואלה שכבר פרשו:

"נפער פער מאוד גדול, נקרא לזה, בין החבר הקטן לבין המהלכים הגדולים. בעיקר אותו חבר שלא השתלב. שהשינויים האלה

בסך הכל עברו לצדו ולא דרכו. ולא איתו. נניח, אם ניתן לאפיין אנשים מעל שישים שהם לא בהכרח עברו את השינויים המבניים

בעבודה, הם לא חלק מהיזמות." (איתן 2, 6)

נירה, חברת מזכירות, מביעה דאגה מהמעורבות הציבורית הנמוכה. היא קושרת זאת **להזדהות הנמוכה** של החברים עם מהלכי השינוי וקוראת לטפל בנושא:

"מה שאותי מעסיק זה מעורבות החברים ורמת ההזדהות. זה הנושא שצריך להעסיק אותנו: איך מגיעים ליותר מעורבות ויותר

הזדהות של הציבור." (צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני, 1.9.1999)

בראיון עימה היא משייכת את הנטייה למעורבות בעיקר **לתכונות אופי** ואומרת בטרזניה:

"קודם דיברנו על האחריות. יש קושי בעניין הזה. יש אנשים שלוקחים אחריות, מתייצבים, עושים, מקדמים, נותנים תשובות,

מקבלים את הטענות. יש אנשים שיושבים ויש להם רק את הפריבילגיה לקטר ולבוא בטענות וזה מאוד קשה. זה מאוד קשה

במתח הזה, כי זה מקומם. מקומם אותך שאתה עושה ומשתדל, ומשתדל בשבילו והוא לא משתדל בשבילך, בעצם. אני חושבת שזה המתח, זה הפערים והמתח שישנו." (נירה, 8)

אורה מספרת כי אינה נוהגת לבוא לאספות ואף לא לקרוא את הנושאים וההצעות העולים לדיון:

"את האמת? את האמת, להיות איתך כנה? אני מעבירה את הדפים ליריב (בעלה) ואני אפילו לא מעיינת." (אורה, 14)

היא ממילא לא מאמינה כי יש בכוחה להשפיע:

"זה לא סומכת או לא-סומכת. ההחלטות יבוצעו בגין אני אבוא לאסיפה ובגין אני לא אבוא לאסיפה. לא אני אחליט ולא אני אקבע. ככה אני מרגישה." (אורה, 17)

חברים אחרים אינם מעורבים כיוון שאינם מקשרים ישירות בין תרומתם לבין התוצאה המתבטאת בקהילה, למשל בין עבודה רבה לבין רווחת הקהילה:

"מצד שני הם לא רואים שזה עסק שלהם עצמאי. העסק הזה הוא שלנו. אז יכול להיות שהיום נוצר מצב שלמעשה אין דרך לתמרץ את האנשים. אנשים לא מרגישים שזה עסק שלהם. שאם העסק שלהם יותר יצליח אז הם יקבלו כסף. אז הקהילה תקבל, כלומר, יהיה לקהילה והקהילה תוכל לבנות יותר. יהיה לחינוך יותר." (ישי, 4)

איתן מדגישה את הלכידות שפחותה וההזדהות הנמוכה של חלק מהשותפים עם המקום:

"החברה הרבה יותר הטרוגנית ממה שהיתה פעם. אין גבול. אין גדרות שקשה לעבור אותן, מה שכמעט מאפשר לכל בן זוג שהוא לא מהקיבוץ להצטרף הנה וכל אחד יחליט על הרמה של מה שהוא קורא הצטרפות. זה בצד החיובי, המאפשר. מצד אחד, החברה היא הרבה פחות לכידה. אין לכידות. מצד שני, יש בה יותר צבעים וגוונים. היא יותר מעניינת, נקרא לזה, בכל מיני רמות. חסרה הלכידות שהיתה פעם, ההסכמה הכללית היא עדיין, לכל מי שבא מבחוץ, היא נראית הרבה יותר מכל מקום אחר, אבל זה לא מה שהיה פעם. צריכה להיות לזה מודעות כי זה בכל אופן משולב אחד בתוך השני. יש איזה מידת חוזק שזה צריך להיות כדי שזה ימשיך להתקיים וצריך לראות איך זה יהיה. זה הסכנה." (איתן 2, 7)

סיבות אלו ואחרות לאי המעורבות יוצרות יחדיו קושי משמעותי לשותפות הקהילתית, שאינה יכולה להתקיים ללא מעורבות ציבורית וחלוקת אחריות. יחד עם זה, מצב זה יוצר קרקע פוריה לתפקודה של ההנהגה פנימית, הנטועה היטב בין חברי הקיבוץ.

עבודת צוות

תהליכי קבלת ההחלטות ביהב מלמדים כי בכל שותפות ראוי שיהיה צוות המאופיין בעבודה יצירתית, זורמת ועניינית. ביהב, יחד עם דומיננטיות המזכיר, הנהגתו אופיינה תמיד בעבודת צוות שהוא הפעיל או הפעילו חבריו לניהול והנהגת הקיבוץ. ניתוח סיפורי השינוי מראה כי הם תמיד הובלו על ידי צוותים שהוקמו אד-הוק לצורך העברת התהליך. צוותים אלו קיימו כשמונה עד עשר פגישות עבודה, אשר במהלכן הצטמצם הצוות, בין אם מסיבות אובייקטיביות ובין אם מסיבות עקרוניות או פוליטיות. כפי שתואר, עבודת הצוות ביהב אופיינה ברוח ממסדית, בה הכיוון הוכתב במידה רבה מהמזכיר, המזכירות או צוות משאבי אנוש.

בדרך כלל גישת הצוותים היתה לפחות לכולם את האפשרות להצטרף וכך להקים ועדות רחבות ומייצגות:

"בניסיון בכל תחום שהולכים למצוא איזה ועדה שתהיה מה שיותר רחבה, שיהיו בה הרבה אנשים." (יעל, 17)

פעמים, כאשר עבודת הצוות לא זרמה ניתן היה לאתר צוות מוביל מצומצם בתוך הצוות הקיים, אשר הוא למעשה זה ש'לקח את המושכות בידי'.
מלבד הצוות המוביל נוצרו לעיתים **צוותי עבודה משניים** לשם ביצוע משימות שונות כגון: פרסום, ניסוח הצעה, ארגון טכני וביקורת.

הדינאמיקות והתהליכים המתרחשים בתוך הצוותים (מובילים או משניים) לוו לעיתים בעימותים על רקע נושאים כמו תכני ההצעה, מידת שיתוף הציבור, דרכי העבודה, ולעיתים על רקע משקעים קודמים של מאבקי כוחות.

בועז, שהיה חבר בצוותים שונים שהפעילו תהליכי שינוי, מתאר את מאפייני עבודת הצוותים ביהב:

"מצד אחד זה זרימה של חשיבה של רעיונות, מצד שני זה הנכונות לשתף פעולה בקטע. זאת אומרת, לא להיבהל מאיזשהו רעיון, ואנשים מקשיבים. אם איתן בא עם איזשהו רעיון, או עינת, או צבי, או ארנון או... לא נותנים מכה בראש של אף אחד. עכשיו, מכיוון שזה מתחיל להתגלגל אז בעצם כל הזמן רצים, כל הזמן זורמים פנימה, זה קטליזטורים להחלטות. לא יודע, זה.. כמו, נגיד, שאתה זורע פנינים. איזה שהיא אפשרות לשים משהו ולגבש את האנשים ולעשות איתם משהו, וזה מה שמאפיין את קבלת ההחלטות ביהב." (בועז, 9)

עבודת צוות מוצלחת ביהב מאופיינת **בחלוקת אחריות ברורה המותאמת** לתפקידי האנשים וכישוריהם, ובאחריות כוללת המשותפת לכולם. מדגימה יעל:

"עשינו את זה כולם בצוות ועשינו, כל הזמן עבדנו בצוות. גם צוות רחב יותר וגם צוות מצומצם יותר של משאבי אנוש. עינת היתה שותפה מאוד פעילה, בועז היה שותף. עכשיו, אני הייתי כאילו המוציאה לפועל של הדברים... אבל האחריות היתה אחריות כוללת." (יעל, 17)

הדפוס של צוות מנהיג התבטא ביהב באליטה המנהיגותית ובדרך בה השכילו חבריה ליצור להם דור המשך. למשל, איתן שהעמיד סביבו צוות עבודה שהורכב בחלקו מצעירים שלקחו על עצמם עמדות מפתח בניהול הקיבוץ:

"הוא ידע להקים סביבו תמיד צוות, בתוך המזכירות, שעבד ביחד. קודם זה היה המזכירות הקודמת... הם בהחלט עבדו כצוות. ושעכשיו המזכירות עזבו, הוא ידע לגדל על ידו את הצעירים... שהם לא תמיד חושבים כמוהו, הם מתווכחים הרבה, זה לא.. אבל הם יודעים לעבוד כצוות, והם עובדים יפה כצוות." (נירה, 6)

כלומר, בעבודת הצוות יש משום ביזור עוצמה, רתימה להמשך מעורבות, להתנסות בתפקיד ציבורי ולהצמחת מנהיגות.

רתימת חברים לעשייה למען מימוש מטרות השותפות ביהב הינה אמצעי מפתח להבטיח את קיומה. בקיבוץ, באופן תיאורטי, כולם שותפים מעצם היותם חברי הקיבוץ ובניו. נראה כי בפועל, כאשר מתקיימים תהליכי קבלת החלטות ותהליכי עשייה אחרים, נוצרות בתוך השותפות הקיבוצית שותפויות-משנה מכוונות מטרה, ואליהן מכוונת שיטת הגיוס. כמו גיוס לשיווק, להבעת עמדות, להרצאה, להשתתפות בוועדה, להצבעה, להנחיית חוגי דיון, לניסוח הצעות וגם לחברות בשותפות שיכולה להיות פסיבית.

הגיוס הוא תהליך **מתמשך ויצירתי** :

"כל הזמן יש ניסיונות שוב ושוב להגיע לציבור ולקחת את הציבור יחד... זה דבר בלתי נפסק, כל הזמן צריך לעשות את זה. (זה)

לא משהו שעושים ודי." (נירה, 6)

התהליך מתחיל בחברים משמעותיים: מנהיגים וממלאי תפקידים, וממשיך אל מנהלי ענפים ושאר דמויות מרכזיות ועד לקבוצות אחרות בקהילה. באופן זה נאספת לגיטימציה ונוצרת החלטה מותאמת הצומחת בתוך הקהילה. מדובר בתהליך שאורך זמן ודורש השקעה באמצעי תקשורת, שיווק ההצעה, רתימת השותפים, ניהול דיונים, פתרון קונפליקטים, התאמת ההצעה לשותפים ועוד.

בועז, מנהל מש"א מסביר שכך הוא נוהג דרך קבע:

"כל הזמן מרחיב את המעגלים... מרחיבים עוד קצת, אבל כל פעם אתה מבטיח לך את השותפים... אני מדבר על באמת לשכנע

את האנשים שזה הדבר הנכון. אין ספק שזה.. אני.. לא מאמין, גם לא מאמין שאנשים, שמניפולציה תעבוד עליהם. זה לא אומר

שאני לא משתמש בטכניקות א.. ה'כונות', נקרא לזה, אבל זה לא רק, זה לא מניפולציה... בכל המהלכים שלנו, הם עצם

העובדה שזה ניסיונות לשנות את דעתנו. אנחנו אומרים, או, קי, אנחנו אומרים על אמת (בהדגשה), בואו... בהרבה מקומות

אנחנו נורא שמחים, אני אומר: אנחנו נורא שמחים להודות, לפני החלטה, כן, שאנחנו עשינו איזה שהיא טעות ובאמת מישהו

האיר את עיננו." (בועז, 18)

באופן זה הוא מתאים את ההצעה לשותפיו, מעורר מעורבות ומגייס לה תמיכה.

שיטות הגיוס הינן מגוונות, משכנוע אישי של חברים בהם מעוניינים, עד פרסום מקצועי לכלל הקהילה. גיוס מפולח וממוקד, מתארת יעל בגיוס שעשו לצוות שטיפל בנושאי עבודה ופרנסה:

"אנחנו קרבנו ביזמתנו קבוצה של עשרה חברים. אנחנו אמרנו שאנחנו רוצים שתהיו בצוות הזה." (יעל, 24)

גיוס כוללני, המכוון לכלל הקהילה למעורבות בשלבים השונים של התהליכים, מודגם ב'ועידת יהב'. חברים רבים התגאו בהצלחת גיוס המשתתפים ללמידה והשפעה על נושאי השינוי העתידיים בקיבוץ:

"אני חושבת שהדוגמה הזו של הועידה היא דבר שאפשר ללמוד אותו מיהב, וזה היה ניסיון באמת להגיע עד לאחרון החברים,

והוא נעשה מאוד בגדול." (נירה, 14)

פעמים רותמים לפעילות בעלי מקצוע המוכשרים לבצע את התפקיד **מתוקף כישוריהם** והידע שברשותם, כדוגמת גיוס אומני הקיבוץ לפרסום 'ועידת יהב':

"בפנינו המארגנים עמדה השאלה איך מקרבים חברים לנושא, איך עושים את לוח המודעות מאיר עיניים ומושך לקריאה, (איך)

מפרסמים את תוכניות הועידה? פנינו לגרפיקאים שבינינו, שיתנו חופש ליצירתיות הטמונה בהם, כל אחד מהם צייר פלקט לפי

איך שהוא רואה את יהב. במה שעשו נתנו ביטוי צבעוני ומוחשי לאהבתם את יהב ול'ועידת יהב'..." (שיחיתו, 10.12.1997)

פעמים רותמים בעלי עניין או את קהל היעד הישיר, כדוגמת קבוצת הצעירים להובלת הסדר הצעירים. לעיתים פונים אל קבוצות מסוימות אשר מעוניינים כי תשתלבה, למשל: נקלטים חדשים בקיבוץ או צעירים. כך למשל טקטיקה עקיפה של גיוס על ידי שריון מקומות לצעירים במועצת הקיבוץ כדי להגביר את מעורבותם הקהילתית. פעמים **הגיוס הוא פוליטי** כמו גיוס חברי אליטה לליווי הצעה חדשה או שילוב מתנגדים בצוות המוביל על מנת להפחית או לנטרל את התנגדותם וכן כדי שיפרו את החשיבה. כפי שמסביר איתן באשר לרתימת מתנגדים, עדיף "שיתוף שהוא הרמוני, זאת אומרת, שיתוף של ניגודים, של ניגודים בתוך המחשבה, עדיף מישהו שהוא מתנגד – עדיף שיהיה בפנים." (איתן 1, 21)

וכפי שאומרת יעל שתמכה בשילוב חברים הידועים כמתנגדים בצוות עבודה ופרנסה:

"אני חושבת שהם צריכים להיות שותפים רק בשביל להפרות ולגרות ולהוציא נקודות חדשות בכל צוותי החשיבה למיניהם. זאת אומרת שאם לא היה לנו אף אחד שהוא נגד וכו', אז זה לא טוב. גם בשביל לגרות אותנו, אנחנו מוכרחים איזה מישהו שיגיד לנו: 'לא הכל טוב!'" (יעל, 26)

מבחינת המגויסים לשותפות, מאירים חלק מהם את חשיבות בחירתם החופשית בהצטרפותם אליה, לדוגמה, הבחירה בשותפות הקהילתית הקיבוץ:

"אני אוהבת שכנות ואני אוהבת לתת, ואני אוהבת את הדבר היפה הזה שיש בקהילה, אני אוהבת לתרום, אני אוהבת שמתייחסים אלי, אני לא אוהבת אנונימיות... כל הרעיון (רעיון הקיבוץ) נורא טוב בעיני, אבל אין לי שותפים לו. בשביל שתהיה שותפות אמיתית אתה צריך כל הזמן לבחון את השותפים, או לגדול איתם ממש, עם גיבוי יומיומי בדברים האלה, כי זה דורש גם אינטליגנציה, גם אמונה, ואנחנו כל כך גדלנו, כל כך הרבה לא בחרו בזה, ואני כל יום בחרתי, כל יום בחרתי, ממש. כל יום בחרתי, למרות שנולדתי פה." (נטע, 12)

כלומר, הגיוס לשותפות, רצוי שיהא הדדי מתוך בחירה מודעת של המצטרפים ושל המצרפים. הקולות המושמעים גורסים שלא די בשותפות הקיבוצית המובנת מאליה. לשם שותפות פעילה יש לגייס-מחדש את החברים כך שיחושו חלק ממנה וידורבנו לעשייה.

גיוס לובי: גיוס קהל תומכים או מתנגדים להצעה כדי להשפיע בהצבעה. כך למשל גיוסו הורי הצעירים כאשר הועלתה הצעת הסדר צעירים: "אני הגעתי כי איה אמרה לי 'תגיע!' היא לא הסכימה שאני לא אגיע. היא חששה שמה שהיא רוצה לא יעבור." (גד, 17). תרבות יפה אינה מעודדת התארגנויות ציבוריות ותהליכי גיוס והשפעה כאשר הם סותרים את המלצות המזכירות (בניגוד לדוגמה לעיל). לפיכך, תהליכים אלה כמעט ולא מתרחשים, ובמידה ומתרחשים הם לרוב מדוכאים במהרה או שחבריהם מוכתמים כ'בוגדים'.

בממד הסמוי מתואר הפן השני של גיוס השותפים, בו מתואר כיצד גיוס מכוון ואי גיוס משפיעים על קבלת ההחלטות.

📌 התארגנות נגד

ארגון אמצעי מחאה ותגובה למהלכים שמתרחשים ביהב. בדרך כלל מזוהה כפעולה של הציבור. **ביטויי מחאה**: התנגדות הציבור לתהליכים או תופעות הקיימות בקהילה או למהלכי הממסד. ביהב התבטאו גילויי המחאה בדרכים גלויות ומיעוטם בדרכים אנונימיות. ביטויים גלויים הינם מכתבים, שירים, כתבות,

התארגנות קבוצתית, דיבור בדיונים ציבוריים, הימנעות ממעורבות בתהליך קבלת ההחלטות, הצבת תנאים, הזמנת ישיבה להבהרת העמדה, שאילתות הפגנתיות, פגיעה אישית בחברי ההנהגה, החתמה על תמיכה, הצגה צינית של מועמדות לתפקיד ציבורי. ביטויים אנונימיים היו מכתבי התרסה כנגד מדיניות הממסד וכתובות גרפיטי.

ביטויי המחאה יכולים להשתמש בטיעונים עניינים גרידא או בטקטיקות פסיכולוגיות כגון איום על ערכי הקהילה (יחד, חברות, שותפות) העלאת חרדות (פגיעה בחופש הפרט, בביטחון הפרט) וערעור האמון ביושרה, אנושיותה ומקצועיותה של האליטה.

נראה כי ביטויי המחאה על פי רוב אינם מצליחים להשפיע - הם מדוכאים או מאידך זוכים ליחס סלחני ומתעלם. לדוגמה, תגובת עורך העלון לכתובת כתובת גרפיטי. בתגובתו הוא מדגיש את ערכי ונורמות היחיד והצורך ב'תבונת הקהילה'. יחד עם תגובתו פורסמה גם תגובה רשמית של המזכירות המגנה את המעשה וקוראת לרמת דיון הוגנת וחברית בדרכים מקובלות:

"בקיום היחד שלנו יש כללים. זה לא עניין של חוק ואפילו לא של דאגה לקירות הבית ולמראה האסתטי של המשק, זה דבר עמוק הרבה יותר, המחייב אנשים שחיים ביחד, לא כשכנים מקריים, אפילו לא נכנה עצמנו במושגי משפחה. יש ל'יחד' שלנו משהו ייחודי, שיש בו עומק אחר של ראיית זולת, ערבות הדדית של שמירה על הכבוד, דווקא בשעה של מחלוקת. חיים של יחד מחייבים הבחנה רגישה מתי להגיד מה, באיזה מסגרת לקיים ברור, התאפקות, חכמת חיים." (שיחתנו, 23.1.1998:11)

האשמת האליטה באי-שיתוף : טקטיקה של הציבור לטעון שמרחיקים אותו מאפשרויות השפעה ולפיכך, יצירת הצעה שאינה מותאמת לצרכיו ואיום שלא תגובה בתמיכתו. פעמים רבות הושמעו טענות מצד חברים בנוגע לאי-התחשבות, אי-הקשבה והסוואת מידע.

מצד חברי הממסד והאליטה נטען כי יש לציבור הזדמנות להשתתף, אך רובו מעדיף להיות לא מעורב, ובתהליכים מסוימים נטען כי שיתוף הציבור אפשרי רק בשלבים מתקדמים יותר של התהליך.

פעילות קבוצות אינטרס : קבוצות בעלות עניין בהחלת שינוי, בדחייתו או המסתייגות ממנו, מפעילות השפעה על הממסד והציבור. מדובר על חברים בעלי אינטרס משותף, למשל לפי גיל, מיצב/ סטאטוס (גמלאים, סטודנטים) או דעה (כמו תמיכה או התנגדות להשתנות הקיבוץ) אשר מתארגנים לפעולה. לעיתים הם נתפסים בשלילה כ'מטבחיים' ו'קליקות' ולעיתים מתקבלים בחשיבות.

📌 **שיחה**: "האמת איננה צומחת בקופסה. היא נולדת בשיחה." (ישראל, אספה, 4:1999.8.1)

האמצעי המרכזי שהוזכר בשכיחות הרבה ביותר היה השיחה. לפי חברי יחב, השיחה מדגישה את נקודות המחלוקת, כמו גם את נקודות ההסכמה.

שיחה בין מובילי השינוי לציבור ובתוך הציבור הינה דרך להעברה הדדית של מידע, רעיונות ודעות. השיחה יוצרת תחושת משמעות, אכפתיות ומפחיתה חששות מהשינוי. יש הטוענים כי שיחה הדדית המאפשרת ביקורת והעלאת חלופות אינה קיימת בקהילה ונעשית רק למראית עין. מעבר לביקורת על התנהלותה, הם מציינים גם כי מראש לא פוקדים אותה צבורים שלמים שמתקשים להגיע אליה, לא מאמינים בה או לא מרגישים בנוח לדבר בציבור. אחרים טוענים כי תרבות השיחה קיימת במסורת הקהילה והיא בעלת השפעה על ההחלטות המתקבלות. השיחה מתבטאת במיומנויות של הקשבה אקטיבית וכנה ושל העברת מסרים ברורים וענייניים. האמצעים לכך הם למשל דיונים ציבוריים בחוגי דיון (יכולים להיות פתוחים או ממוקדים בנושא מרכזי) באמצעות התייחסות לשאלה מרכזית או עיבוד תכני הרצאה או הצעה, ישיבות פתוחות לציבור, מועצה ואספה.

הדיאלוג מאזן את ההיררכיה הטבועה במבנה הארגוני, כפי שמסביר זאת יפתח המזכיר עם כניסתו לתפקיד:

"ואני חושב שלדיאלוג יש ערך בפני בעצמו, אם רוצים באמת להיות חברה שמערכת קבלת ההחלטות היא לא סמכותית ומצד שני מבנה המערכת הניהולית הוא לא שטוח לגמרי. יש איזו שהיא היררכיה ובכל זאת (זה) לא שטוח לגמרי. אם רוצים לשמור על ההיררכיה ולא להיות מבנה סמכותי לחלוטין, אז צריך ליצור דיאלוג. דיאלוג מחבר בין המדרגים השונים בתוך המבנה ניהולי." (יפתח, 2)

ההידברות בין השותפים השונים מתוך כוונה להגיע להבנות, ללמידה ולהסכמות הוזכרה גם **מערך** בקיבוץ יחב. וכך נכתב בהקשר ל'ועידת יחב' שהיוותה במת שיחה:

"אנשים באו (ל'ועידת יחב') והתווכחו. ישבו סביב שולחנות. הועידה שידרה מסר בעייתי: היא במת דיון, היא לא מקבלת החלטות. היה לה ערך שנתנו לה של שיחה, דיאלוג, ערך בפני עצמו. הועידה היא בימת דיון. היא השיגה את המטרה הזו והגיעה לרוב הציבור ביהב, במידה זו או אחרת. בפנל דיברו אנשים שלא דיברו מעולם באספות, היה להם מספיק בטחון למרות שזה מצולם ומתועד, וזה קרה בזכות הועידה. הויכוחים והאי הסכמות יצרו נורמה שמותר להגיד. גם אם זה נגמר בהסכמה או בפיצוץ, זה נותן שיקוף, זה משפיע על הממסד, זה רצפט שמהווה את העוגה שתופחת, אלה התוספים שבלעדיהם העוגה לא תהיה כמו שהיא." (אס, 1-2)

השיחה היא תבנית של **תקשורת** המתקיימת על פי רוב באופן **מילולי וישיר**. יחד עם זאת, היא גם יכולה להתבטא באמצעים **עקיפים**, כמו באמצעות מעשים של אנשים המביעים את עמדותיהם (כגון: פרישה מועדה, התגייסות לפעולה) או כפי שביהב התקיימו 'שיחות' על גבי דפי העלון. התנהלות שגרתית של הופעת מאמרי-דעה בעלון (הזוכים בדרך כלל לתגובות) מעידה על חברה שיש בה חברים מעורבים שאינם חשים איום בהבעת דעתם.

אמצעים רבים קיימים לקיום השיחה המילולית. חלקם **מובנים (מאורגנים) וחלקם אינם מובנים**. למשל: חוג דיון, ועידה, אספה, ישיבות פתוחות לציבור, שיחות 'על המדרכות' וכן אמצעים יצירתיים ומופשטים המדרבנים העלאת תכנים שונים, כמו למשל תרגילי אסוציאציות ברישום או בכתב¹⁶.

השיחה מבטאת **תקשורת פתוחה, גלויה, ישירה והדדית המותאמת לשותפים בה**. היא מתקיימת על כל **נושא הרלוונטי לשותפים**. כך למשל דיונים על החזון המשותף, תהליכי קבלת ההחלטות, קביעת הנושאים לטיפול או מי יהיו השותפים להחלטה. למרות שרוב השיחות היו פתוחות לכל השותפים, כאמור, לאספות הקהילתיות בדרך כלל, הגיעו מיעוטם, ואילו בכינוסים מצומצמים ומוגדרים יותר (כמו צוותים או קהלי יעד מסוימים) – הגיע בדרך כלל אחוז גבוה.

צורת הישיבה בשיחה הינה משמעותית. בדרך כלל איפשר מבנה הישיבה ביהב את שמיעת כל הנוכחים ושמירת קשר-עין, תוך ישיבה נוחה ונעימה (טמפרטורה, ריהוט נוח, כיבוד). כינוסים קטנים עוצבו בדרך כלל באופן שוויוני, בישיבה במעגל, בקבוצה המכונסת סביב שולחן. אספות רבות משתתפים גובו באמצעי הגברה בתוך מבנה כעין אמפי עם במת דיון ופרזנטציה.

מבנה השיחה היה לרוב מאורגן ומתוכנן ונוהל בהנחיית מנחה. יחד עם זה, קרה ועלה צורך להתעכב או לחזור אחורה לליבון נושאים מסוימים:

"המון פעמים מביאים דברים לאספה, למשל, והציבור אומר אחרת אז א... מחזירים את זה לדיון נוסף ושוב דנים ושוב דנים.

בהחלט, הרבה פעמים." (נירה, 7)

האלמנט הכמותי של מספר המשתתפים משמעותי בניהול השיחה, שהרי ככל שמספר המשתתפים רב יותר מורכב יותר להגיע לשמיעת שלל הדעות ויש להתאמץ יותר לעודד ולאפשר זאת.

הקושי **לדבר בציבור** הינו נחלת אנשים רבים. לפיכך, פעמים רבות נראו אותם האנשים מביעים את דעתם. פעמים היו חברים שהשתתפו בשיחה וציינו את התרגשותם ואת הקושי שחווים בארגון דבריהם אל מול הציבור. קושי זה יכול להיות גם נחלת חברים מרכזיים, כך למשל איה:

ש: "את הבעת את הדעה שלך באיזה שהוא מקום בפומבי מלבד הצוות המצומצם?"

ת: לא. באופן מפתיע - לא. אני לא מדברת... אני מדברת המון, אבל לא בפומבי. זה קטע!" (איה, 6)

האמצעים השונים כגון: חוגי דיון, עבודה בצוותים או פנל המאפשר להתכונן מראש, מאפשרים למספר רב יותר של חברים להתבטא.

חשיקה של שותפים רבים הינה בעייתית, כיוון שאם הם לא מתבטאים כדי לברר או להשפיע הם מאבדים מעוצמתם. רותם, שמפגין בטחון בדיבור בציבור מתייחס אל שתיקה כהסכמה, אך למעשה נראה שמתמש בכך בהנהגת הסדר הצעירים כאולטימטום למניעת התנגדויות מאוחרות יותר:

¹⁶ ראה דוגמה בסיפור שינוי מבנה ארגוני: תרגיל האסוציאציות על קבלת ההחלטות (ישיבת צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני, 1.9.1999).

"בקטע הזה לא היתה לי בעיה. אני תמיד אמרתי: בבקשה, שתיקה פרושה הסכמה. אתם רוצים, אתם יכולים לבוא. רק שלא יבואו אחרי זה. שלא יקפצו אחרי זה. אבל... כמובן שזה קרה. אבל אז אתה בא מנקודה של כוח. אתה אומר, היתה לכם את ההזדמנות." (רותם, 5)

יועידת יהבי היוותה את גולת הכותרת של השיחה בתקופת המחקר ביהב. כפי שמסביר יפתח הועידה נתפסה כבימת התדיינות ציבורית **שהשפיעה על הקשר בין הציבור לאליטה** :

"כמעט שלא ניתן למצוא מקבילה בעולם החופשי של חברה בה אנשים חופשיים מקיימים במשך מספר שבועות שיח ציבורי העוסק בנושא זהותם החברתית ומגבש את עיקר השותפות בין חברי הקיבוץ, ברור והגדרה מחודשת של גבולות השיתוף ואחריות היחיד בשיח חברתי כולל ולא כהנחתה מלמעלה. שיחות אלה הן עניין חשוב ומרכזי ותהיה לו השפעה לטווח הארוך בעצם ניהול חיינו הציבוריים." (יפתח, ועידת יהב, מושב שביעי, שיחתינו, 10:13.3.1998)

טכנולוגיות השיחה שהתקיימו בוועידה, ה'קפה ידע' ופנל החברים, היוו במת התבטאות לחברים רבים, ביניהם כאלה שקולם אינו נשמע. צורות אלו של שיחה זכו להקשבה רבה ולתהודה. ההתייחסויות ל'קפה ידע' מעידות על ההד החיובי שיצר. העבודה בקבוצות הקטנות אפשרה, באווירה נעימה, רגועה, אינטימית ואף חגיגית, התמקדות בנושא תוך חלוקה של מידע ודעות. התיאור הבא מעלון הקיבוץ מעיד על ההתרגשות שעוררה טכניקה זו כמאפשרת יצירת קשר ממשי בין החברים :

"מבנה הדיון הפעם בלתי שיגרתי. שיחת חברים במתכונת מיוחדת שנקראת 'קפה ידע'. שיטה שמתכונת כפי שיכולנו להתרשם, ליצור קשר ממשי בין המשוחחים, מעורבות אקטיבית למרות פומביות הדיון, שבדרך כלל אנו מכירים אותו, מעטים מן הבאים אליו משתתפים בו בדיבור ממש. הפעם, כאן על ידי מתכונת בית קפה – קבוצות קטנות יושבות ליד שולחנות, יוצרות קשר אישי, קאמרי, סביב לנושאים המזומנים בהצעה המונחת על השולחן כתפריט. על נייר בצבע ירוק נרשמו הצעות שיחה אפשריות, לא מחייבות. הובן שהנושאים בשיחה ישתנו בהתאם לרצון המשוחחים, כפי שהדברים מתרחשים ליד שולחנם..." (ישראל מתאר 'קפה ידע', שיחתינו, 4:28.11.1997)

יחד עם זה, הועלתה גם ביקורת לגבי **חופש הדיבור** בפנל החברים שהתקיים בוועידת יהבי :

"יש לנו בחורה שהיא בחרה את הועידה כמקום להשמיץ את מערכת החינוך. איזה מן שיתוף זה? האם המפיק של האירוע בדק עם האנשים על מה הם הולכים לדבר? לא יודעת." (נטע, 7)

מכך עולה השאלה האם השיחה רצוי שתהא מאורגנת ומבוקרת בתכניה, או שמא תאפשר את הזכות לחופש ההתבטאות, לרבות ביקורת.

הנורמה ביהב **להמעיט בכתיבת חוקים ותקונים** מוסברת אצל בועז דרך חשיבות השיחה. השיחה לדעתו היא אמצעי מרכזי של שיתוף הציבור. היא מונעת פרשנויות סרק ומאפשרת ללבן אי הבנות על בסיס יחס אישי :

"באסטרטגיה שלנו את לא תמצאי כמעט דפים כתובים... אין אצלנו דפים! כי ברגע שהוצאנו חוברת לכל אחד יש לו את הפרשנות שלו מה זה ייתן לו. הבנה יותר טובה של הדברים זה ייתן? לא. סיבה למלחמות זה ייתן? כן! כי ברגע שיש משהו כתוב אז גם יהיה צריך להסכים לו... אנחנו הקמנו את משאבי אנוש. היתה לנו איזה תוכנית, רציונל... ואז דיברנו, אני חושב עם יותר מחצי מחברי יהב, עם שלושת רבעי חברי יהב דיברנו בשיחות של מאחד על אחד, אחד על שמונה. זאת אומרת, לא היה קטע שאדם קיבל משהו, בסדר, והיה צריך להתייחס לזה. תמיד היינו שם כדי להוריד את החרדות, תמיד היינו בשביל לענות ישר על

השאלה. כדי שלא ייווצרו פרשנויות שהן לא מה שהתכוונו להם... פשוט הקפדנו לכתוב כמה שפחות ולדבר כמה שיותר." (בועז, 14-15)

"לשדר זה לא בעיה, להגיד מה נקלט זאת הבעיה ואחרי זה גם מה עושים עם זה. זו בעיה קשה, שאתה רוצה לשתף אנשים, שאתה רוצה שיהיו שותפים איתך... גמרתי שיחה, אין לי מושג מה אנשים לקחו איתם, ומה הם יספרו לאישה או לבעל כשהם יגיעו הביתה, והמון פעמים אתה מקבל את זה, דרך הרשת (הערה: רשת הקשרים המורכבת בקהילה), אתה מקבל את זה, זה בכלל היה פה פיצוץ, זאת אומרת, זה משהו שבכלל לא היה המרכז של העניין." (בועז, 22).

דבריו של בועז מלמדים על תפישה שגורה ביהב. יחד עם זה, לקראת היבחרו של יפתח, המזכיר החדש, הצביעו מספר חברים על הבעייתיות שיצרה גישה זו וביקשו ממנו לעגן תקנות ו"להכניס יתר פורמליזציה" למערכות היחסים בין החברים ובין החברים לממסד. זאת אומרת, השיחה לבדה אינה מספיקה, וחלק מחברי יהב קוראים לעגן אותה, או חלקים ממנה, פורמלית. במקרה זה, דווקא הכתיבה לשם הסבר, תיעוד ותוקף קיבלה משנה חשיבות.

אם כן, השיחה היא האמצעי לקיום השותפות אשר צוין בשכילות הגבוהה ביותר, ונראה כי ביהב מייחסים חשיבות רבה לפיתוח אמצעי שיחה ככלי מרכזי בניהול תהליכי השינוי. היא מבטאת את היחסים ההדדיים והפתוחים בהיותה זירת התדיינות קהילתית. השיחה ביהב היא מונח רחב, המשקף את התרבות המקומית והיא "מדוברת" בדרכים מילוליות ובלתי מילוליות. למרות שכוחה של השיחה טמון בישירותה, משתמע כי היא גם יכולה לשמש כמקור עוצמה מתוחכם להשפעה בידי האליטה או הציבור.

למידה מקיפה

בשלב בדיקת הנושא נעשים מאמצים לקבלת מידע רחב ככל האפשר ולעיבודו לשם הבנת משמעויותיו ברמה המקומית והאישית. למידה כוללת של הנושא אורכת זמן, צורכת משאבים וארגון ולרוב אינה מיועדת ישירות לכל חברי הקהילה. היא מספקת הבנה מעמיקה, נוטעת ביטחון ומקדמת יצירת פתרון מושכל ומותאם לקהילה. את הלמידה בדרך כלל מבצע הצוות הנבחר או קבוצת למידה של מתעניינים בנושא.

מסיפורי השותפות ביהב ניתן ללמוד כי היא מושתתת על הנחת יסוד כי כל שותף מביא עימו ידע שונה, שכאשר הוא מתלכד עם הידע של האחרים יכולות להיווצר תובנות משלימות וחדשות של המצב. לאור זאת, חשוב הדיאלוג המתקיים בלמידה והפרשנות הניתנת מהבנת הידע שנאסף.

מהנתונים עולה כי ראוי ורצוי שהלמידה תהיה **הדדית ומובנית**, כפי שהסבירה עינת שעשתה זאת בעבודתה עם המנהלים בקיבוץ בנושא הצעת צוות עבודה ופרנסה בסיפור התגמול השלילי.

הלמידה צריכה לשקף את **הבנת המציאות** והשלכותיה וליצור תהליכי שינוי מותאמים בתוכם ובסגנונם למציאות ביהב. תהליך **הסקת המסקנות** הוא חלק מהותי מהלמידה, גם אם המסקנות אינן תואמות את מאוויי החברים. ניתוח סיפורי השינוי מלמד על תהליכים של **למידה מתוך עשייה**, בהם הוסקו מסקנות מתוך התנסות בהצלחות ובכישלונות בתהליך עצמו. באופן זה, למשל, למדו מתכנני 'ועידת יהב' ליצור את 'פנל החברים' המאפשר השמעת קולות אישיים של חברים ולצמצם את מספר פגישות ה'קפה ידע' שתוכננו.

לעיתים עולה השאלה **מי צריך ללמוד?** האם רק הנציגים המובילים את התהליך או שעל הלמידה להיות פתוחה לכל החברים? ביהב, תהליכי למידה רבים היו פתוחים לציבור, אם כי היו תהליכי למידה שביצעו הצוותים המובילים את נושא השינוי (למשל צוות לשינוי מבנה ארגוני) או שכבת המנהלים בקיבוץ (פיתוח מנהלים). מבקר זאת ארנון בנוגע לקורס לפיתוח מנהלים ורואה בבחירה הסלקטיבית והאליטיסטית דוגמה לאי-שיתוף:

"ואז כמובן הם (צוות משאבי אנוש) סימנו מי ראוי להשתתף בדיונים. מי ראוי לסמן אותו כמועמד להיות חבר במועצת מנהלים. כבר התהליך היה מאוד לא דמוקרטי, לדוגמה. זאת אומרת, הם לא נתנו את זה חופשי לציבור, 'מי שרואה את עצמו ראוי להיות חבר במועצת מנהלים' אנה תוזמן, אנה תבוא, אנחנו פותחים את זה לכל מי שחושב או ...', אגב צעד מאוד חמור, שאני בזמנו מאוד כעסתי עליו. הנה דוגמה של אי-שיתוף ציבור. זה דוגמה של אי-שיתוף אקטיבי." (ארנון, 15)

אבי, כחלק מהציבור רוצה להבין לעומק כל תהליך שינוי העשוי להשפיע על חייו. הוא רוצה שהלמידה תהיה **מותאמת לציבור** שאינו מומחה בתחום:

"זה לא כמו דיון של כלכלנים, אלא פשוט מסבירים בפרזנטציה, מסבירים לחברים מה זה אומר. מיידעים, זאת אומרת, תמיד טוב לבוא, לשבת ולראות, ולקבל איזה שהוא הסבר על דבר כזה או אחר, ומה אומר המשפט הזה. זה למעשה המטרה של חוגי הדיון, לדעתי... להאיר, כן, לתת איזה שהם כלים, בכדי ש... בואי נגיד תכל"ס, שלא תרים את היד בגלל שאתה אוהב את אותו מציע הצעות או משהו כזה. זאת אומרת, שההצבעה תהיה עניינית... מאוד חשוב כשרוצים להטמיע איזה שהוא שינוי אז קודם צריך להבין אותו על בריו ולנסות להעביר את זה בצורה ידידותית לסביבה. זאת אומרת, לא כהנחתה, לא כאיזה משהו סודי, ואז החברים מתחילים לפתח כל מיני חששות, כי כל שינוי הוא קשה, יש בו איזה שהוא חשש של האנשים, זה טבעי... וכשבאמת דנים אז צריך בהחלט לעשות 'שעורי בית' ולנסות להעביר את זה, בצורה כזאת ביקורתית, לא: 'עכשיו, עכשיו, מהר, מהר, אין זמן, אין זמן, אנחנו מאחרים'. משהו כזה, והיו כאלה." (אבי, 16, 20)

דוגמה של למידה פתוחה לציבור על נושא משמעותי ליהב היא הלמידה על נושאי הנדל"ן. הנדל"ן הוא מקור פרנסה משמעותי עבורם ומהווה פתח לייזמויות עסקיות שונות. הלמידה בנושא הקיפה היבטים כלכליים, משפטיים, חברתיים ופוליטיים והיתה פתוחה לכל חברי הקיבוץ, וכך נכתב עליה בראשית התהליך:

"ביום שישי אחרי הצהריים נתכנסה חבורה המורכבת מחברי מזכירות, פעילים בענייני הנדל"ן וחברים מעוניינים, ללמוד את הנושא הממלא כבר כיום נושא חשוב בכלכלתנו ובעתיד בודאי. נושא עשיר, רב פנים, וגם צופן סכנות לא מעטות. ההחלטה ללמוד כקבוצה מאוד מבורכת לטעמנו... חברים מוזמנים להשתתף. מתכנסים פעם בחודש, אבל הבאים מתבקשים להתמיד, זה לא עניין לטעימה, זה עניין ללימוד." (שיחתינו, 11:12.1997)

מספר חודשים מאוחר יותר מופיעה בעלון גם ביקורת על כך שחברים מעטים מדי מנצלים את האפשרות ללמוד. הכותב מבקר את הציבור שנוטה להתלונן על חוסר שיתוף, אך מחטיא הזדמנויות הניתנות לו להשתתף:

"... יש להצטער שפחות מידי חברות וחברים מנצלים את האפשרות להיות מעורבים בעניין מרכזי בחיינו. הדיבורים הרי קולניים לעיתים שהדברים נמצאים בידי קבוצה קטנה מידי. אפילו יש בהם ממש, אין להם כל כך כוונה, כשאתה מסתכל על מידת הנכונות להיות מעורבים באמת וקודם כל בידעת החומר." (שיחתינו, 4:10.1998)

ארנון שהיה בין מקימי החוג ללמידת הנדל"ן מספר על כך מנקודת מבטו:

"הרבה (באים) שלא שייכים לזה. פשוט לשבת ללמוד ולהבין מה זה יזמות... אני למשל, את שיתוף הציבור אני מכניס דרך... קודם כל תהליך למידה, שיבוי, שלא יבואו עם הרגשה שאנחנו לא יודעים כלום ורק המומחים. זאת אומרת, שאם הם יצטרכו

לקבל איזה שהיא החלטה יהיה להם איזה שהוא רקע נחוץ, רקע חשוב. לפעמים את יודעת מה, רק בשביל הביטחון האישי, הביטחון שלהם, שהם יודעים על מה מדובר. שלא יהיה מצב שהם ישמעו מושג... ורק בגלל שהמושג הוא בלועזית, כן, הם יפחדו לפתוח את הפה... זה דברים למשל, אם אני הייתי צריך להמליץ לצוות שינוי לעשות משהו, הייתי אומר קודם כל תתחילו בזה." (ארנון, 19)

מכאן, ללמידה גם אלמנט פסיכולוגי של הקניית בטחון, תחושת שייכות והרגשה טובה.

הלמידה מאפשרת **הבנה עמוקה** של המצב עליו דנים. היא מאפשרת להבין את משמעויות השינוי עבור חברי הקיבוץ ואת משמעויותיו מחוץ לגבולות הקיבוץ ובכך מפחיתה אי ודאות. 'ועידת יהב' היוותה הזדמנות ללמידה מקיפה כזו:

"היתה למידה של נושאים פריפריאליים שקיימים סביבנו ומשפיעים. נושאים שלא רק ספציפיים ליהב ולתנועה, אלא מכניסים אותנו לקונטקסט רחב יותר, וזה נתן כלים לזהות מי אנחנו. יש תהליכים שצריך להכיר אותם שקורים סביבנו." (אסף, 3)

הטכניקה של חוג דיון, שנעשתה בדרך כלל במתכונת של 'קפה ידע' במיוחד אפשרה להגיע ללמידה כזו. מודגשת האווירה שנוצרה שאפשרה ביטוי והאזנה למגוון דעות:

"קפה הידע' מעבד ומעמיק את הנושאים שהיו בוועידה לפניו. כלומר הקהל לא רק שומע אלא גם מתייחס: השיחה: בודאי בצד הסכמות, שמענו דעות חולקות, בעיקרי דברים או פרטי דברים, והיה נוח לשמוע, מפני שהדברים נשמעו באווירה טובה, בקשב הדדי. המשוחחים מצליחים לדבר על דברים חשובים, להציג עמדות ולהקשיב לדברי חבריהם... דברים נוגדים לעיתים בנושאים חשובים, אבל לא מבקשים לצרוב, מבקשים להבין, לקבל, להסכים, לגשר." (שיחתינו, 12-13:12.1997)

שוב עולה כאן התפיסה לפיה השיחה, המאופיינת בהדדיות ובתקשורת פתוחה, הינה אמצעי למידה מרכזי.

למידה של הדעות, הרגשות, הקונפליקטים והפתרונות חווה אסף ב'קפה ידע'. באמצעות תובנות שהפיק משילוב התכנים שעלו, הוא גיבש את דעתו האישית:

"המפגש יצר להרבה אנשים מקום לדבר, לשמוע, להרחיב את נקודת המבט בכל מיני דברים. יש אפשרות להכיר מושגים שמדברים עליהם כמו הפרטה. אתה שומע דעות אישיות, ואחרי זה אתה מחליט מה דעתך. זה היה משהו בלתי רגיל." (אסף, 2).

למידה היא גם עצירה לשם בחינת המצב העכשווי והבנתו **בפרספקטיבה של זמן**. פעמים, מצבי שינוי מהווים הזדמנות ללקיחת פסק-זמן לשם "צילום" המצב וחשיבה מחודשת עליו. מתאר הזדמנות כזו בועז:

"היה לי זמן לחשוב, כי לאנשים אין זמן לחשוב. אין להם זמן. הם כל הזמן, הם בריצה. והיום אנחנו לא חושבים מספיק. זאת אומרת, היה לנו אתמול... יעל החליטה שהיא פורשת... אז התכנסנו כמה: עינת, איתן, אני ודנה, וטוב, דיברנו, והחלטנו שהינה אנחנו, או. קי, כבר כמעט שנה לא "מצלמים" עוד פעם את המצב, רואים מה קרה, חושבים מה הלאה." (בועז, 9)

הלמידה יכולה להתרחש **בתוך כל אחד מהשלבים** של תהליך העבודה. למשל, מספר פעמים התחיל התהליך ביהב ביצירת חזון משותף. הלמידה מה הן השאיפות של חברי הקיבוץ לגבי אורחות חייהם, היוותה נקודת פתיחה להבנת המציאות הקהילתית כפי שחשים ורוצים שאר השותפים. היה בכך גם אלמנט של גיוס בעצם הרצון לשמוע ולחשוב על דעתו של כל שותף. מהחזון שהתקבל ניתן היה להמשיך לבניית ההצעה המותאמת לרוב החברים.

שלב של למידה התקיים גם כאשר הוצע לחברים פתרון (כלומר: הצעת השינוי) והיה עליהם ללמוד את משמעויותיו, עבורם כפרטים ועבור הקיבוץ כמערכת. דוגמה לכך היתה בשיעורי הבית שקיבל הציבור לקראת ההצעה להפריט את הדיור, רעיון אותו קיבלו מיועצת ארגונית:

"היה שם אלמנט של להבין את ההצעה. איך תגרמו לכך שכל הציבור יבין את ההצעה? תתנו לו שיעורי בית, תתנו לכל אחד לכתוב את הזכויות שלו, לפי התוכנית שלכם, מה יש לו, לפני שהוא בעד או נגד, מה יש לו מזה. עכשיו, עשינו קבוצות, איזה שבעה מפגשים, נדמה לי, של קבוצות שישבו עם מחשבוני קטנים וקיבלו את העקרונות וההנחיות לכל אחד, אני יודע, כמה שנות וותק יש לו, גיל, איזה בית יש לו זה זה, ועשו את החישוב של הנקודות והכסף זה, וישבו ערב שלם ועשו, כל אחד הגיע לתוצאות, ויש כאלה שכבר ידעו את השיעור, אז עזרו לתקן. בדרך כזאת הפכת אותם להיות שותפים. זו איזה שהיא דרך, זה כאילו תרגיל, אבל אחר כך שדיברו על הדברים, ובאמת גם כתוצאה מזה היו שינויים בדברים. כי זה לא מספיק להבין את העיקרון גם אם זה מדבר עליך." (איתן 1, 22)

דוגמה נוספת לשילוב הלמידה היא בשלב המשלב להצעה שהתקבלה. יישום ההצעה תוך בחינת התאמתה לחברים מאפשרת לעצבה מחדש כך שתבוצע באופן האופטימאלי ביותר. מספר פעמים נקטו מובילי ההצעות בטקטיקה של 'תקופת ניסיון'. דהיינו, שכנוע להצביע בעד ההצעה כיוון שמובטח לחברים שכאשר היא תתקבל היא תבחן לאורך תקופה מוגדרת, תותאם ואז תובא לאשרור. בפועל, בדרך כלל ההצעה לא הובאה מחדש להצבעה. עולה השאלה האם ההבטחה ללמידה דרך תהליך הערכה היא טקטיקה להעברת ההחלטה, או שמא למדו מוליכי השינוי כי ההצעה טובה ולא נדרשת התאמה? לסיכום, הלמידה, על דרכיה השונות, נועדה לגייס את החברים כשותפים ולאפשר להם לקבל את ההחלטות הנכונות ביותר עבורם, על בסיס של מידע והבנה. בלמידה זו ניתן דגש לדיאלוג וללמידה ההדדית, בדרך כלל לאחר או בשילוב עם למידה מקצועית הנעשית מפי מומחים.

לסיכום הממד הראשון של השותפות, הוצגו התהליכים הנראים והידועים של תהליכי קבלת ההחלטות המרכזיים בתקופת המחקר, באמצעות ארבעת הסיפורים. בנוסף, נסקרו השיטות המרכזיות המשפיעות על הדרך בה מתקבלות ההחלטות. שיטות אלה ניראו (ברובן היו ניתנות לתצפית) וגם הודגשו על ידי המרואיינים. מרבית השיטות מלמדות על היכולת לחלוק עוצמה בכדי לקבל החלטות משותפות, כמו, למידה, הסכמות, שיחה. הדמוקרטיה שבה וחזרה כעקרון יסוד לניהול תהליכי השותפות וברוחה נגזרו השיטות השונות שצינו. יחד עם זה, סגנון ההנהגה הריכוזי שתואר מלמד כי במרחב דמוקרטי זה מופעלים באופן יומיומי תהליכי שליטה, אשר נראים לרוב כמתקבלים על ידי הציבור הפסיבי ברובו. כך, לאורך כל הפרק התגלו דילמות לגבי היכולת האמיתית לקיים שותפות.

הפרק הבא מציג את הממד השני בו מופעלות שיטות סמויות של שימוש בעוצמה, כדרך להשפיע על קבלת ההחלטות בקהילה.

4.3.2. שותפות סמלית: הממד הסמיוטי של השותפות ביהב

לפי לוקס (Lukes, 1974) הממד הסמיוטי של העוצמה בוחן את המנגנונים הקיימים למניעת קבלת החלטות באמצעות שליטה על הנושאים שעולים ושאינם עולים על סדר היום, ושליטה על האנשים שמשתתפים ושאינם משתתפים בתהליכי ההשפעה. לפיכך, בפרק זה אתמקד בנורמות, טקטיקות ו"כללי משחק" מוכרים ביהב, שבהם ניתן לזהות את הדינאמיקה הסמיוטית של העוצמה, כמו גם בדרכים לחיזוק ערכים וסמלים קהילתיים. כאמור, הממד השני אינו עומד בפני עצמו, אלא התכנים שיובאו מהווים השלמה לממד הראשון הגלוי, כפי שתואר בסיפורים ובממצאים הנוספים שהוצגו.

חלק מהגורמים הסמיוטיים נראים על פני השטח, אך משמעותם מבחינת יחסי העוצמה היא עקיפה ועמומה. כך למשל: חברי ייב יודעים שיש נתינת מידע לציבור, מכירים באליטה הבלתי פורמלית, רואים שיש למידה ושלעיתים שוכרים יועצים חיצוניים, אך הדרכים המורכבות בהן שיטות אלה "מכסות" על תהליכים אחרים ומשפיעות על קבלת ההחלטות, אינן נהירות באופן ישיר וגלוי. רוב הדינאמיקות בממד זה מכוונות ל"חוסר האירוע", כלומר, להשפעה באמצעות אי-עשייה, אי-דיבור ואי-השתתפות. לפיכך, דרכים לשליטה על הנושאים שאינם עולים לדיון ועל חברי הקהילה שאינם משתתפים הן המרכזיות כאן.

למרות שהנתונים מעידים כי לרוב בעלי העוצמה שולטים בשיטות להפעלת עוצמה, אין להתעלם מכך כי קיימות גם שיטות הננקטות על ידי הציבור. יחד עם זה, ניתן לראות באופן בולט במיוחד את המתח בין המנגנונים ליצירת שותפות לבין המנגנונים ליצירת קונפורמיות והשתקה.

מאפייני הממד השני מתוארים בצורת סעיפים החושפים גם טקטיקות קונקרטיות שהתגלו בבחינת תהליכי קבלת החלטות וגם דפוסים של הקהילה המהווים את הקונטקסט לקבלת ההחלטה. בקונטקסט נכללות התנהגויות אופייניות בקהילה, נורמות, אווירה, יחסים בין אישיים, מבנה המוסדות הציבוריים, חוקים כתובים וחוקים שאינם-כתובים. למרות שאלה אינם מתרחשים לאור תהליך ספציפי של קבלת החלטות, הם משפיעים עליו, פעמים רבות באופן עקיף ואף לא מודע.

המאפיינים שיוצגו בעמודים הבאים מוצגים ברוח בה נאמרו ובהקשרים בהם זוהו. הכינויים שיוחסו לדרך קבלת ההחלטות ביהב כמו: 'קרקס', 'הצגה', 'חותמת גומי', 'דיקטטורה נאורה' ו'פיקציה', מעידים על הביקורתיות ומגמות חוסר האמון שתהליכים אלו עוררו בדרך כלל. לפיכך, מתקבל הרושם כי מרבית השיטות תכסיסניות ופועלות בעקיפין. יחד עם זה, לרוב המאפיינים ניתן לייחס מספר פרשנויות בנוגע לדרכי השפעתם על השותפים לתהליך. כך שלעיתים אותו המאפיין מוצג דואלית גם כמגביר את יכולת ההשפעה וגם כמרחיק מאפשרות השפעה אמיתית. בנוסף, קיימות חפיפות והשלמות בין מאפיינים שונים, אשר לצורך הצגתם מתוארים בנפרד.

מתאים לפתוח פרק זה בהתייחסות ליחסי הגומלין בקהילה המאפיינים את ההתרחשות של רוב התהליכים שיתוארו. לשם כך אאמץ את הביטוי שנתן בועז לדינאמיקה בקהילה של "רשת עשיית החשבון" שמתאימה לנתונים רבים שהתקבלו במחקר. איני מתייחסת לדבריו כאל "ההסבר הנכון" לניתוח הנתונים, אלא, כפי שהוא הציג אותם, כתיאור קשרי הגומלין השזורים זה בזה בתוך הקהילה.

"הרעיון הוא שכל החלטה שאנחנו מקבלים, היא בעצם החלטה שאנחנו חושבים איך היא חוזרת אלינו. זה מבחינתי רשת עשיית

החשבון". (בועז, 2)

ההתחשבות של כל חבר כיצד ההחלטה תשפיע על חייו בקונטקסט הקהילתי מהווה שיקול מכריע בעמדתו. בועז למעשה מתאר מעין "אפקט בומרנג", לפיו נקיטת עמדה מסוימת יכולה להשפיע על רווחתו האישית, על משפחתו, מעמדו בעסק בו הוא עובד וכו'. פעמים, ידוע היחשבוך רק לאנשים מסוימים שמבינים את ההשלכות העתידיות של הצגת עמדה זו או אחרת. לפיכך, דעה אישית נטו לא נאמרת.

"להגיד מהי דעתי נטו את זה אף פעם לא יהיה נכון." (צבי, 4)

הדעה היא שקלול שיקולי הרווח וההפסד, כאשר לדינאמיקות החברתיות בקהילה יש משקל רב. לפי חברי יחב, וכפי שהתרשמתי כחוקרת חיצונית לקהילה, זוהי מציאות פנימית המוכרת רק לחברי הקהילה, במיוחד לאלה הנמצאים במרכז מעגלי קבלת ההחלטות. מוכרים ביטויים כמו: "לא נעים ליי" ו"מה יגידו" המלמדים כיצד היחסים הבין-אישיים, לרבות השימוש הרגשי המורכב בערך היחברות, משפיעים על קבלת ההחלטות. ניתן לשער שנורמה זו משקפת חשיבה פוליטית אינטרסנטית, היוצרת תנאים לקונפורמיות.

דבריו של בועז מבהירים שבדרך כלל ההתחשבות משקפת רגשות אמת בין החברים:

"הקטע הזה של החברות זה מוטיב שאתה כל הזמן, כל הזמן, כל הזמן אתה שומע אותו. אם ישי לא יקבל את המיליון דולר

שהוא רוצה לתוכנית ההשקעות, זה החלטה כלכלית נטו, לכאורה, אז בסוף הוא יגיד: 'זה לא חברי מה שאתם עושים'. או קי?

ש: יש משמעות למשפט הזה: 'זה לא חברי ביהב'?

ת: כן, חד משמעי, אתם לא חברים. בטח, זה ששכנעו אותך המניעים הכלכליים, אז אתה אומר שזה 'לא חברי'.

ש: ומה ההשפעה של המשפט הזה?

ת: ההשפעה היא שכולם נמסים. כלומר, אחרי זה מקבלים. או קי. כן, כלומר, פגעת בתשתית של היחסים שלנו. זאת אומרת:

אנחנו לא נוכל להמשיך לחיות כמו שחיינו אם אתם עושים 'כאילו'. מה שאני חושב שהם אומרים: זה לא מסתדר לנו פה. זאת

אומרת, כל ההיסטוריה, כל הקשרים, הם לא יכולים עכשיו... אתה לא יכול עכשיו להגיד לי שאני לא בסדר, למשל. אתה לא יכול

להגיד לי שכלכלית עכשיו צריך למכור את הרפת. זה לא עובד ככה. יש דברים שהם לפני ואחרי. ואומרים את זה על אמת. זה

לא משהו שאני אומר שזה לא כלי, אף על פי שיש אנשים שלמדו... שידועים את הסיפורים האלה, לא חייבים לצייר את זה

בגרפטי, אבל הם יודעים את זה כל כך עמוק, שהם כבר יודעים לנצל את זה." (בועז, 1)

וממחיש את החשיבה מאחורי רשת עשיית החשבון ישי, שמנהל ענף מרכזי:

"הרבה אנשים אומרים: 'למה שאני אתנגד לו?', תראה, אם אני היום אגיד 'לא' אז מחר הוא ישים לי רגל בדבר אחר... יש פה

התחרות על עוגת תקציב ולכן אתה מוכרח להגיע להבנות כי במידה וכל הזמן תבקר את המערכת, אז ישימו לך רגלים בנושאים

שבאחריותך, שאתה חושב שהם חשובים לעצם מקום העבודה. לא נושאים אישיים שלי." (ישי, 20)

ההתחשבות מתבטאת גם בשיקולים להימנע מקבלת החלטות שיסתרו את תרבות הקהילה, כמו להכריח חברים לקחת סמכות, להעניש על אי-עבודה, להפעיל סנקציה על גניבה. הנורמה להימנע מעימותים והתמודדויות ישירות, משרתת בהקבלה קבלת החלטות שמשמרות את המצב. יחד עם זה, אין משמעות הדברים שאין ביהב סנקציות חברתיות לא-פורמליות ועימותים שאינם ישירים.

רשת עשיית החשבון, כפי שמכנה זאת בועז, משקפת את המבנה הקהילתי הגלוי ובעיקר את הסמוי: ההיררכיה הפנימית, קבוצות אינטרס (לפי גיל, משפחה, דעות), נורמות, ביטויי תקשורת, סטיגמות, השפעת אירועים קהילתיים היסטוריים. היא כוללת גם את החברות, הרעות וההדדיות וגם את הקונפליקטים והמתחים. השפעות הרשת מגוונות: מנתינת ביטחון וחום ויצירת ציפיות ללואיאליות עד לתחושות ניכור ובדידות. היא יכולה להעצים אך גם ל'גמד' את ערכו של החבר. כפי שעלה בשיחה עם בועז, והתחזק בנתונים הנוספים, באופן מטאפורי זוהי גם 'רשת הצלה' וגם 'רשת לוכדת' (כמו רשת של קורי עכביש).

ההתנהגויות הבאות מחולקות לשני סוגי שימוש בעוצמה שמאוד בלטו ביהב ומאפיינים את הממד הסמוי של העוצמה. הסוג הראשון הוא שליטה על ההרכב האנושי המעורב בתהליכי קבלת ההחלטה, הכולל הכנסת והוצאת אנשים מהתהליך. הסוג השני הוא השליטה על התכנים הנידונים, הכולל גם הוא העלאת נושאים מסוימים וחסמת נושאים אחרים.

הממצאים המתארים את השליטה על ההרכב המשתתפים הם: טקסי שיתוף ושותפות, אליטה פורמלית ובלתי פורמלית, ניהול גברי, נתינה לציבור, העלאת גאווה קהילתית, חיזוק מכנה משותף, שימור מעורבות ציבורית נמוכה, הימנעות מקונפליקטים, חסימת התנגדויות ומתנגדים, מיעוט 'גומחות' ביקורת, ה'חברות', שימוש באמצעים חיצוניים, שימוש בזמן ובתזמון, רתימת אמצעי תקשורת פנימיים, גיוס דמויות משמעותיות להובלת השינוי, צוות רחב, עניין של "מומחים", הימנעות והחזק של החבר החלש.

שליטה על ההרכב המשתתפים בתהליך

טקסי שיתוף ושותפות: ניהול "מאחז עיניים" של קבלת החלטות באמצעים דמוקרטיים. הובלת תהליך קבלת ההחלטה בכל הפורומים הנדרשים ובאמצעים דמוקרטיים כמו: מבנה ארגוני דמוקרטי, שמיעת ביקורת, תקשורת פתוחה, חוגי דיון והצבעות, לשם הצגת תהליך משתף. למעשה, מובילי התהליך לא מתחשבים בתוצאותיו אלא קובעים אותן מראש. בסקר שערך היועץ הארגוני לקראת תהליך השינוי הארגוני, הוא מצא כי הציבור חש שלמרות שקיים מבנה דמוקרטי ונבחרו בעלי תפקידים "ש תהליך לא דמוקרטי של קבלת החלטות. המזכירות מביאה החלטות מבוסלות." (צוות בדיקת מבנה ארגוני, 18.7.1999)

מדובר בטקס כיוון שלמרות הפעולות השתפניות, ההתחשבות בדעות המושמעות ובמידת הלגיטימציה הציבורית היא מוגבלת. יש הטוענים כי לא רק שאין זו דמוקרטיה אלא אף דיקטטורה המתבטאת בכפייה, השתלטות והחלטות בלעדיות של חברי ההנהגה. אין להתעלם מכך שבשימוש באמצעים הדמוקרטיים יש תמיד מידה של שיתוף כיוון שלציבור נמסרת אינפורמציה ונפתח פתח להדברות ולהשפעה.

נטע מתארת את דפוס השיתוף הטקסי של איתן המזכיר כמאפיין את התהליכים הנהוגים בקהילה. זוהי חלק מיתבונת הקהילה, הנעשית מתוך ידיעה שכך צריך להראות:

"איתן יש לו את התבונה של הקהילה. אני חושבת שהוא כל כך חכם ומוכשר ויש לו סבלנות לאלה שלא (הערה: לא חכמים). ולכן כשהוא אומר שיתוף, זה מן השכל. אין לו סבלנות לשיתוף, אין לו סבלנות לתהליכים. אין לו סבלנות למטרות והוא מאפיין מאוד את י.ה.ב. תמיד. הוא נכנס לנישה מאוד 'הבית'." (נטע, 5)

אליטה פורמלית ובלתי פורמלית: אליטה בלתי-פורמלית מנהיגה: ההנהגה המובילה את י.ה.ב. אינה בהכרח ההנהגה הציבורית הנבחרת. כפי שתואר בהרחבה, מזה שנים קיימת אליטה בלתי פורמלית המקבלת החלטות בינה לבינה. חלקה שייך גם להנהגה הפורמלית מה שתורם להשפעתם וליכולת ביצוע גבוהה יותר, וחלקה אינו ממלא תפקידים רשמיים בתוך הקהילה. למעשה, היוזמות וההחלטות המרכזיות של הקהילה נעשות בפורומים בלתי פורמליים אלה. למשל, בין הישיבות הרשמיות, לפני העלאת נושא על סדר היום הציבורי, לפני הצגת ההצעה הסופית לציבור.

אליטה זו מזוהה על ידי חברי הקהילה ונלקחת בחשבון לאורך כל שלבי תהליך קבלת ההחלטות. בתוך האליטה מתקיימות דינמיקות המבטאות את 'רשת עשיית החשבון' (שהוזכרה לעיל) בקהילה, לרבות מאבקי כוח:

"י.ה.ב. אפופה מוקדי כוח ורוב ימיה עסוקה במשיכות חבל מי לפה ומי לשם." (עודד, צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני, 1.9.1999).

היחסים של חברי האליטה עם הקהילה אינם קבועים: בכוחם לגמד את יכולת ההשפעה של הציבור ולהשליט את דרכם. בכוחם גם להעצים את הקהילה למשל, על ידי אפשרור יוזמות חדשות, הנגשת מידע וקבלת החלטות המרחיבות את חופש הבחירה של הציבור.

אליטה פורמלית מנהלת: ההנהגה הציבורית הנבחרת מהווה זרוע של ההנהגה הבלתי פורמלית. חלקה חופף להנהגה זו וחלקה האחר הוא על פי רוב 'פרויקטורים' שלה. גם בתוך הצוות הניהולי מתקיימות דינמיקות כוחניות המבטאות את 'רשת עשיית החשבון'. למרות זאת, כלפי חוץ, נתפסת ההנהגה כמקשה מאוחדת, חזקה וריכוזית.

קיים קושי לדחור לתוך אליטה זו וביקורת רבה מושמעת מהציבור באשר לחוסר המכרזים על התפקידים בה, נוהלי הבחירה העמומים לתפקיד ואי ההתחלפות של ממלאי התפקידים בה. קיימת תחושה כי העניינים מסודרים בין מקורבים שלא על פי שיקולים ענייניים ומקצועיים.

ניהול גברי: ניהול ענייני הקהילה נעשה על ידי רוב מסיבי של גברים. יתכן כי מיעוט נשים במוקדי קבלת החלטות הקהילתיים משפיע על אופי ההחלטות ועל הדרך בה מתקבלות. נורמה זו קרוב לודאי משפיעה על הוצאה סמויה של נושאים ושל דמויות, נשיות בעיקר, מתהליכי קבלת ההחלטות.

אי-ההשתתפות מגובה גם במעט דיבור על מצב זה. עצם זה שנושא זה כמעט לא עלה באופן ישיר בדיבור מעלה שאלות בדבר המודעות לכך והלגיטימציה לשוחח על כך. רק מעט מהנשים שבמוקדי קבלת ההחלטות קובלות על מצב זה, בו לוקחים חלק גם האליטה וגם הנשים מהקהילה המשתתפות פעולה עם הפסיביות הנתפסת שלהן. נראה כי הנשים הדומיננטיות בקיבוץ ברובן מייצגות תפקיד 'נשי' מבחינת הנושאים עליהן אחראיות (כמו חינוך, טיפול,

תרבות), המשימות אותן לוקחות על עצמן והנושאים והעמדות שמעלות. למרות שדמויות מרכזיות מהאליטה טוענות כי אינן חשות בנוח עם אי האיזון המתואר, בפועל, זהו הדפוס הקיים ביהב שנים רבות.

נתינה לציבור: "ריפדנו הכל בכסף או בנוחות."

העלאת רמת החיים של חברי הקיבוץ מגבירה את התמיכה באליטה, את האמון ביכולתה לייצר הצלחות נוספות ואת התמיכה בה. אך הקולות הנשמעים טוענים כי הנתינה אינה הדדית. הציבור אינו נדרש לנתינה מכסימלית. נהפוך הוא, תחושת הביטחון מפחיתה את המעורבות הקהילתית ובכך מאפשרת הובלת החלטות בביקורת ציבורית נמוכה.

צבי, דמות כלכלית חשובה בקיבוץ מבקר את החברה בקיבוץ:

"אותם חברי קיבוץ מאוד טובים, ומאוד חסודים, כשנותנים לך - אתה לוקח (הדגשת א"ש). אתה לא יותר מדי מקלף את הקליפות ויורד לגופו של עניין ומנסה להבין בעצם העניין מהיכן צומחות הרגליים. האם זה באמת תהליכים של התאמת המערכת הקיבוצית למעגלים שסובבים אותך או שזה בעצם מהות העניין, או שיש פה באמת תהליכים שהם באמת צריכים לחול והם בלתי נמנעים? אבל דרך קבלת ההחלטה ביהב יכולה היתה להיות מרופדת ומלווה נתינה... הדרך שבה זה (השינוי) נעשה ביהב היתה מאוד נוחה ומאוד קלה משום שכל קטע, כל מקטע של שינויים והתאמה לווה בנתינה לחברים." (צבי, 2)

למעשה, הציבור עושה הכללה בשיקול הדעת של מובילי הקהילה, אשר "קונים" (תרתני משמע) את אמון הציבור. הנתינה "מרפדת" את העברת השינוי ומפצה על השלכותיו ומגבלותיו של השינוי.

ישי מדגיש כי הציבור אינו מודע לתהליך ממכר זה: הוא מתמכר לנתינה אך מאבד את יכולת השיפוט שלו שנותרת בידי ההנהגה:

"הוא (הערה: קיבוץ ייב) לכאורה דמוקרטי, אך בסופו של דבר הוא למעשה לא מתנהל כדמוקרטיה, כי נמצאה שיטה לעקוף את הדמוקרטיה. אני טוען שהשינויים שנעשו ביהב בשנים האחרונות היו שינויי התמכרות, סם לווריד. הזריקו לחברים סם לווריד. נתנו, נתנו, נתנו. כל הזמן נותנים. אז כשנותנים לך - אתה לוקח (הדגשת א"ש). סיממו את החברים. לא דרשו מחלק מהחברים את הדבר החשוב שהוא ההתפרנסות. אין זה אומר שלא נעשו על ידי המזכיר גם דברים טובים וחשובים. אבל ברגע שאתה מרגיל את האנשים לקבל אתה מוביל לניווט. אנשים לא נדרשים למאמץ ובסופו של דבר ביום סגריר יהיה פיצוץ חברתי גדול." (ישי, 6)

פעמים רבות הוזכר הכסף ועימו החוסן והרווחה שיצר, כגורם מכשיל בשותפות. "שביעות רצון עצמית כמתכון להרס" היא אחת התובנות שעולות ביום העיון של המזכירות הכללית (21.7.1999) לאור דבריו של יפתח על החוסן כבעייתי לקהילה. הוא מדבר על כך שניתן לפתור ביהב בעיות חברתיות בכסף ומרחיב זאת בראיון עימו:

"בעיני היכולת, מצד אחד, ליצור מערכת הגדרות שיתנו תשובה טכנית לבעיות המסובכות של ניהול חברה מודרנית שיש לה כסף! כי אם אין, אז אין בעיה, כי אין מה לחלק. אבל כשיש לה כסף והעניין של הכסף והעושר מהווה בעיה בעיניי הזה, ומצד שני לשמור על התחושה של ה'ביחד' והשותפות שבין האנשים, אין לי תשובה איך עושים את זה." (יפתח, 10)

הוא לוקח בחשבון שניהול קהילה עשירה, המסוגלת לפתור בעיותיה בכסף הוא בעייתי כיוון שמנוגד לשותפות. המסר שהוא מעביר בעבודתו הוא שהתרכזות ברווח הכספי פוגעת בשותפות. את הדברים הבאים אמר לצעיר שהתנה את מקום עבודתו בהעלאת משכורתו, ללא התחשבות בשאר השותפים בקהילה:

"מה אתה רוצה שתהיה השותפות בינינו? מהות השותפות היא שאימא שלך היא לא בעיה שלך. אימא שלך היא חברת קיבוץ והיא לא בעיה שלי, היא שותפה שלי. אני לא תופס אותה או את אימא שלי או את אשתי, או את הילדים שלי כבעיה אלא כשותפות בעניין. עכשיו, ברגע שאתה בא ואומר לי מעניין אותי רק כסף, זה לא שותפות בינינו." (יפתח, 9)

ארנון טוען כי הכסף הוא אמצעי שכנוע יעיל, אך מאחורי דבריו משתמעת ביקורתיות על הציבור המשתכנע יכל עוד הוא מרוויח':

"לדעתי הציבור אף פעם לא שותף אמיתי בהחלטות... כל רפורמה שנעשתה הציבור קיבל פשוט כסף... פשוט צריך היה שהציבור ירגיש שהוא מרוויח מזה. כל אחד יעשה את חשבון הרווח וההפסד שלו..."

ש: בעצם אתה אומר שהציבור משתכנע כל עוד הוא מקבל.

ת: בוודאי. (ארנון, 3)

ואילו עינת מצביעה על כך שהכסף מכשיל את העברת השינוי אותו היא רוצה לחולל. שינוי זה כרוך בלקיחת אחריות רבה יותר בתחום העבודה למען הגברת הפרנסה. כאן, כל עוד אין תגמול אישי על העבודה, קשה להוכיח לחברים שכקיבוץ הם מרוויחים יותר מעבודה קשה:

"אני יודעת שלפעמים באמת צריך משבר בשביל זה. צריך שלא יהיה לך כסף בשביל לעשות את השינוי... הרבה יותר קשה לעזוב את העוגה וללכת וכשאתן עוגה צריך לחפש את העוגה, וזה בהכל, גם בקבלת החלטות. בעצם אני חושבת שבגלל זה אנחנו עושים את זה כך. בגלל באמת שאנשים יבינו שזה בשבילם." (עינת, 11)

גם איתן מדבר על ה'ריפוד' שהכסף יצר אשר עלול בסופו של דבר ליצור משבר במידה ויאזל:

"אחת הסכנות של (העושר), קודם כל, רמת האיזון של שביעות רצון גבוהה, ואז, אפילו אם המצב הוא לא כל כך טוב, אבל הוא רחוק מלהיות נורא, זה יכול להביא למשבר גדול. כי כל ירידה היא ביחס למצב שאתה נמצא בו. אנחנו יכולים להיות היום פחות מחוסנים למשברים, כי התרגלנו לרמת פינוק יותר גבוהה, לרמת שפע יותר גדולה, לרמת הצלחה, וברור שתהיינה נפילות, או קשיים, נקרא לזה, מעברים, משברים. השאלה היא האם אנחנו מספיק מחוסנים לדברים כאלה היום? כי יכול להיות שחלק מהקושי שלנו להיות בדבר הזה (הוא ש)ריפודנו הכל בכסף או בנוחות." (איתן 2, 8)

נראה, כי למרות תחושת החסינות של חברי יהב, הם אינם מחוסנים דיים! החשש שהביעו רוב חברי האליטה מתמצה בנקודה זו של משבר אפשרי, כאשר חברי הקיבוץ לא יצליחו להתמודד עימו כיוון שאימצו נורמות התנהגות שאננות.

יחד עם זה, ניתן להתרשם מחברי יהב שהנתינה מגבירה את כוחם שכן כסף, רכוש ויכולת בחירה הינם אמצעים להגברת השליטה על החיים. אולי אף ניתן במצב זה לזהות את כוח הציבור ביכולתו לשמר מצב של 'הנהגה נותנת' שנים כה רבות. בנוסף, טוענים החברים, זכותה של קהילה מצליחה לתגמל את חבריה ולשפר את רווחתם האישית. העלאת רמת חייהם והרחבת חופש הבחירה לגבי ניהול תקציבם ורכושם מספקת להם לדבריהם הנאה, נוחות, גאווה ועצמאות רבה יותר.

לעומת מי שרואים את הנתינה לציבור שמכשילה מעורבות ומפחיתה אחריות אישית, נשמעים גם הקולות המסבירים מדיניות זו **מאגה לפרט**. התייחסות אישית לכל שותף, לפי מאפייניו, צרכיו ושאיפותיו חוזרת ביהב

כנקודת מפתח להצלחת השותפות. התפיסה ש'החבר במרכז' השותפות וזו נועדה כדי להיטיב את מצבו הינה חלק מהותי מחוויית השותפות ביהב.

החזון של איתן כמזכיר היה להוביל אל: "חברה בריאה - קיבוץ מצליח". בבריאות כוונתו לבריאות חברתית הכוללת "היבטים דמוגרפיים, יחסים חברתיים ובריאות פיזית. ומצליח - במובן של 'אי כשלון למופת'¹⁷" (דברי איתן ב'ירח בריאות', 26.2.1999).

בראיונות עימו הוא מסביר בפרוט כיצד יישם זאת מתוך תפיסה שהאדם במרכז. מצוטטים חלקים מהסבריו: "אנחנו קיבוץ שמאוד התקדם בנושא פנסיה, קרנות השתלמות... אנחנו היום מדברים על בריאות משלימה ובעצם התפישה שלנו שאומרת שהדיבורים שלנו על קהילה, על בריאות הקהילה, לבריאות לחינוך, להשכלה, יהיה לה גם ביטוי אמיתי... אלה דברים שאנחנו שמנו ואני חושב שזה נובע באמת מהתפיסה הזאת של היחד חשוב נורא, אבל הוא יבנה מפרטים שהם בטוחים בקיום שלהם ובכוננות של הקהילה לראות אותם ככאלה, ולא רק שיש, גם כשאיין. (הדגשת א"ש)... כמו שלא יעלה על הדעת לא לתת פנסיה לאף שכיר אז גם החברים שלנו זקוקים לעניין הזה... זה של החברים. וחישבנו את זה וזה נתן הרגשת ביטחון בלתי רגילה למרות שחלק גדול מהחברים לא מבין לעומק." (איתן 1, 26)

איתן מסביר שהם העבירו אחריות רבה לחבר מתוך תפישה שאכותו להחליט לגבי מירב ההיבטים בחייו. יחד עם זה, בתחומי רווחה, בריאות וחינוך השאירו את אחריות הכלל. הוא מדגיש כי משמעות הפרטת התקציבים בעיניו היא גם הפרטת האחריות:

"אורח החיים שהיה ביהב, שאנחנו העברנו הרבה אחריות לחבר. כמעט כל מה שאפשר להעביר כאחריות לחבר ברמת הוצאות הקיום שלו. מה שקרוי הפרטה. אבל במובן היותר רחב של העניין, לא רק הפרטה, כמו שלקחת אחריות. הוא לא זקוק יותר להחלטה של ועדה אם ללכת ללמוד, אם לנסוע לחו"ל, איפה לעבוד, במובן העמוק של העניין... בגדול, רוב הדברים שקשורים בעיסוק של האדם, בהחלטות שלו, ברצונות שלו, במאווים שלו, בטעם שלו - הם באחריות... בחצי השני של העשור התחלנו בעניין הזה של הפרטת האחריות גם. כלומר, להעביר לו את ההבנה שחלק ממה שהוא גם מקבל צריך להיות באחריותו. לא רק מה שהוא צורך, אלא גם מה שמתפרנס." (איתן 1, 2-3)

איתן מודע לכך שהתהליכים שהנהיג מחלישים את השותפות שכן המכנה-המשותף פוחת, וכפי שהוזכר לעיל הוא מייחס חשיבות רבה למכנה המשותף:

"חברה מופרטת היא חברה שאין בה אלמנט הולך ומתחזק של שותפות. בכל המובנים. במובן חברתי, במובן האישי, ככל שאנשים יותר מתרגלים לזה שהם, והילד שלהם, והאישה שלהם והבית שלהם, וזה מתקרב למאה אחוז, וכמה אחוז נשאר לשותפות? אני אומר במובן העמוק של העניין, זה לא מספיק להגיד." (איתן 2, 7)

הוא מסביר שכדי לפצות על מגמות אלה הוא משקיע במכנים משותפים קהילתיים כמו אירועי תרבות, שיפוץ מבנים קהילתיים ועוד.

¹⁷ "אי כשלון למופת": מושג מספרו של מרטין בובר (תש"ז), נתיבות באוטופיה. בפרק: "הניסיון שלא נכשל" מתייחס מרטין בובר לרעיון הקיבוצי (הכפר השיתופי) ורואה בו אי כשלון למופת, ביטוי שהתפרסם במשמעות של הצלחה כנגד כל הסיכויים: "לפיכך רשאים אנו לומר מתוך פכחון קיצוני של תשקיף ושיקול, כי בנקודה אחת זו של העולם, על אלף התקלות והאכזבות שבה, יש בכל זאת להכיר אי-כשלון - וכמות שהוא הריהו אי-כשלון למופת." (שם: 148) בובר טוען שלא רק שהניסיון הקיבוצי לא-נכשל, אלא מוסיף: למופת, משמע שהוא הצליח לתפארת. כותרת המשנה שניתנה לעבודת מחקר זו: "אי של שותפות או אי-שותפות?", שאולה מביטוי זה ואני מתייחסת אליה בסיום פרק הדיון.

בועז מסביר שגם הוא כמנהל מש"א אימץ את התפישה **שהחבר במרכז**. לדעתו, יש לכך השלכה על חיזוק הנורמה לפיה 'לא פוגעים':

"... אמרנו, או. קי. החבר ממילא במרכז. למה אנחנו כל הזמן אומרים שהקיבוץ הוא במרכז? בואו נשים אותו באמת שם ונעבוד ככה, ונפתור לעצמנו כל כך הרבה בעיות. וזה עבד, ואנשים גם, במידה מסוימת, זה המשעול שהיה אפשר ללכת בו. כל הדברים האחרים היו חסומים, פחות או יותר. זאת אומרת... אנחנו לא יכולים לירות באנשים, לאורך זמן, זה רק צמח הקטע הזה של אנחנו 'לא פוגעים'." (בועז, 9)

"עוד לחבר האחרון" (או: עד לאחרון החברים) הוא משפט שחוזר לאורך המחקר הן אצל הציבור והן אצל האליטה. משמעותו הינה הרגשת הביטחון של חברי יישוב כי המערכת רואה את כולם, את כל האנשים החיים בה ועושה מאמץ להגיע אליהם. משפט זה נאמר בהקשר של מתן מידע, פרסום אירועים, הסבר הצעת שינוי והתאמת השינוי גם למי שאינו שבע רצון ממנו.

אין ספק כי עוצמתו של **הכסף** משמעותית ביכולת של קיבוץ יישוב לדאוג לשותפיו כך שיחוש בטחון:

"אבל למזלנו יש לנו את הכסף, יש לנו את הזמן, ואנחנו לא במשבר, לפחות לא ברמה הזו של האיום הקיומי." (בועז, 6)

הדאגה לפרט **ולקבוצות ייחודיות** (כמו צעירים ופנסיונרים) מתבטאת ביצירת הסדרים המותאמים לצורכיהם וליכולותיהם, לצד ראייה מערכתית של הבנת ההסדר הפרטני והשלכותיו על הקהילה. כפי שמתארת עינת לגבי הסדר הצעירים אשר נבע מתוך כוונה שיתאים למאפייני הצעירים, אך בה בשעה לא יפגע בחברים אחרים:

"המזכירות וועדת בנים יזמו למעשה שיחת בנים של כל הצעירים. ו... פתאום צעירים דברו, מבוגרים דיברו, היו המון דעות. ובסוף כל זה בועז הציע שנעשה את ה"קפה ידע". בעצם החלטנו: 'למה שנביא הצעה ונשכנע את הצעירים וכדומה? בואו נגבש קבוצת מנחים... והם אלה שיפיצו את זה וידברו ובסוף הם אלה שיחליטו איזה הסדר הם רוצים'. כמובן שההסדר צריך להתאים לקבוץ, אבל באופן כללי זה יהיה טוב לצעירים." (עינת, 4)

גם ניסיונו של יפתח מתהליך הפרטת הדיור היא שכשהחבר מרוויח – גם הקהילה מרוויחה:

"החלטה התקבלה במידה רבה מאוד בזכות שיתוף הציבור ביתרונות הכלכליים שינבעו להם מהעניין. ובעצם כולם מרוויחים. אף אחד לא מפסיד לעומת השיטה הקודמת." (יפתח, 13)

טיפול השותפים ביהב **כהון אנושי** בלמידה, במענה אישי, בהבעת דעה, בטיפול במשברים ועוד, יוצר בקרבם את התחושה כי הם חשובים. הקשר האישי בין מרבית החברים והגיבוש החברתי ברצף של: **היסטוריה** משותפת, **הווה** המאופיין בתחושת 'בית' ומשפחתיות ויצירה משותפת של קיבוץ יישוב **העתידי** מעלים את תחושת השייכות והביטחון של הפרטים. דוגמה להשקעה בפרט ניתן למצוא בתחום הלימודים האקדמיים והלמידה בכלל. בשנת המחקר אושרו ללימודים 107 בנים וחברים (מתחילים לימודים וממשיכים בלימודיהם), בסך של 950,000 ש"ח. זהו מספר גבוה ביותר הן ביחס ליהב עצמה והן ביחס לאחוז החברים הלומדים בקיבוצים אחרים. כפי שאמר המזכיר:

"תקציב ההשכלה גדל לאחר ניסיון לצמצם. אני רואה בכך הגדלת ההון האנושי." (יפתח, אספה, 9.10.1999)

כפי שתואר בממד הראשון של השותפות, הלמידה נעשית ביהב גם באופן קהילתי בהרצאות, בתוכניות לימוד שאורגנו על ידי מש"א, כמו פיתוח המנהלים וקבוצות למידה כדוגמת קבוצת הנדל"ן או קבוצת הגיל השלישי שהתארגנה עצמית לקיום מפגשים חברתיים על בסיס למידה ועוד.

כאמור, ניתן להבין את הדפוס המתואר כנתינה לציבור על מנת ל"השיג שקט" ולקנות אמון ובכך להרחיק את החברים ממעורבות פעילה, וניתן להבין זאת כדאגה לפרטים וכזכותם כחברי הקהילה להנות מפרות הצלחתם. שני ההסברים חשובים להבנת בניית השותפות ומשקפים את המתח הפנימי הקיים ביחסים אלה.

העלאת גאווה קהילתית: הדאגה לפרט קשורה גם לדימויו האישי כחלק מקהילה מוצלחת. בתקופתו של איתן חוזקה 'גאוות היחידה' באמצעות יצור הצלחות ושיווקן כלפי פנים וכלפי חוץ. ההצלחה היוותה גם אמצעי בהעלאת הביטחון של הפרט ובאמונתו בשותפות. גם בטקטיקה זו מתחזק האמון בהנהגה ומתעצם כוחה לפעול בדרכה, על רקע ציבור שממעט להתערב.

"והשידור הזה של הצלחה הוא מסר של ניצחון גם שהולכים להפריט וגם מאפשר לעשות את הדברים האחרים. בעצם יש בטחון במערכת. יש בטחון בכל הדברים." (איתן, 2, 6)

הנתונים מלמדים כי רוב חברי יחב הקרינו גאווה בקהילתם, בטחון ושביעות רצון. תנאים אלה עודדו השתייכות לשותפות שנתפסה כמספקת חוסן, ופיצו על המחירים שהיא גובה.

שיווק הצלחות הקהילה לחבריה ולסביבותיה השונות מעלה את תחושת הגאווה והשייכות ליהב (במיוחד על רקע סביבות קיבוציות כושלות). יצור ההצלחות ומיצובן כפרי עבודה של חברי הקהילה ושל האליטה מעלה את קרנם של כולם, פועל כזרז ליצור הצלחות נוספות ומגביר את האמון זה בזה ובשכבה המובילה. אמצעי השיווק לכך הם אירועים קהילתיים מרהיבים לחברי הקיבוץ ולקהלים שונים, מתן דוגמה לקיבוצים שמוליכים שינויים, טיפוח מבני ציבור, השקעה בחגים, טקסים וסמלים מקומיים. נירה תולה את גאוות היחידה הקהילתית במנהיגותו של איתן:

"יש הרגשת גאוות יחידה שלא היתה בשנים הקודמות. היו שנים שיהב נחשב לקיבוץ מאוד לא מוצלח ולא תמיד היה את גאוות היחידה שישנה בשנים האחרונות, וזה, דרך אגב, איתן שינה... עוד לפני שיהב היתה עשירה, (הוא) כל הזמן הכניס את האווירה שטוב לנו, שאנו מוצלחים, שאנחנו עושים דברים טובים ודברים גדולים. פשוט הכניס את האווירה הזו. פשוט החדיר לנו גאוות יחידה וזה גם חלק ממנהיגות מוצלחת. הוא פשוט בשנים הראשונות של היותו מזכיר כל הזמן האכיל אותנו שטוב לנו. בסוף התחלנו להאמין שטוב לנו, ובאמת נעשה לנו טוב." (נירה, 14)

הכללת הצלחות העבר למהלכי שינוי עתידיים ביחד עם הביטחון והגאווה שמספקת השייכות הקהילתית מוביל את מרבית החברים לתמוך בהצעות ההנהגה גם בלי לבדקן לעומק. מעניין לראות שמספר שינויים משמעותיים שנעשו ביהב והיו לטובת הקהילה, נחשבו בעבר לחריגים ואף הפוכים לאלה שהונהגו בקיבוצים אחרים. כך למשל הקדמת זמנם בהעסקת שכירים, הנהגת הפרטת דיור ובדיקת אפשרויות של שיוך נכסים. למרות זאת, עם השנים הפך קיבוץ יהב להוות דוגמה לקיבוצים רבים שביקשו לבצע שינויים דומים.

חיזוק מכנה משותף: יצירת בסיס משותף הינו מפתח לעבודה בשותפות ביהב המאחדת תחתיה חלק מהציבור. הבהרת המכנה המשותף מדגישה את המאחד בין השותפים ואת הסיבה לשמה נוצרה שותפות זו. לרוב, התחילו השותפים ביהב בקביעת מטרות משותפות, אם כי הסכימו כי יתכנו מטרות שאינן משותפות. הניסוח המשותף

היה תהליך מורכב ואיטי אך רב חשיבות. מלבד שתהליך זה היווה מעין חוזה, הוא גם בירר ויצר שפה משותפת וחווית עבודה.

בשינויים של אורחות חיים החלו בדרך כלל תהליכי השינוי משיחה משותפת על החזון האישי של כל אחד לגבי הקהילה. החזון ייצר זהות חלקית משותפת, מוסכמת ומאחדת אשר היוותה בסיס לעבודת ההמשך.

בסיס משותף מתבטא גם **בשויון הזדמנויות** ובשויון בחובות ובזכויות. ישי, מנהל המפעל מדגיש את חשיבות הדרישות השוות שיש לדרוש מכל השותפים, כפי שעשה עם עובדיו שחלקם חברי קיבוץ וחלקם שכירים:

"מה שדרשתי מהשכירים, דרשתי גם מהחברים. אני חושב שזה הביא את כולם לאיזה מנה משותף." (ישי, 2)

לעיתים **מרחיבים השותפים את המכנה המשותף** מעבר לנושא השותפות הנקודתי בגינו התאחדו, כמו הרחבה למעגל העבודה, החינוך, התרבות ועוד. כיוון שבקיבוץ כולם, על פי ההגדרה, הם שותפים, נוצרת שותפות רחבה ביותר. יחד עם זה, כפי שהוזכר בפרק זה, אירועי התרבות הרבים שהיו ביהב, הינם פרי תכנון לשם הגברת תחושת השותפות ככלי להתמודדות עם אי הוודאות והחששות שמעוררים תהליכי השינוי.

לעומת זה, חלק מחברי יהב חשים כי המכנה המשותף שהיה אבד. תחושות של בדידות וניכור גוברות על המשותף. כך מרגישה אורה:

"היום, איש איש לעצמו. אין חדר אוכל בערב. אין את ה'ביחד' בכלל. נשארו עוד כמה דברים יפים כמו חגים וחתונות ואירועים ובר מצוות שעדיין הקהילה ממשיכה בכל מיני מסורות שלא נמחקו, וזה נורא יפה לדעתי. אבל בסך הכל, בגדול, הקיבוץ מאוד איבד מהצביון האמיתי שלו." (אורה, 8)

אורלי מתייחסת לגיבוש החברתי שחוותה כילדה ואילו כיום חשה מאוד בחסרונו. לדעתה, מכנה חברתי משותף היה משפיע על ההחלטות שמתקבלות:

"אני חושבת שזה לטובת יהב אם קודם היה גיבוש חברתי לפני שמחליטים החלטות." (אורלי, 24)

איתן, בדרכו, הפך את **הצלחת הקיבוץ** למכנה משותף לכלל חברי הקיבוץ. גם אם לא כולם שותפים בפועל להצלחה, הוא מייחס אותה לכלל החברים:

"יש איזה, נקרא לזה, פרי לשידור של הצלחה ולשידור שכולנו חלק מאיזה דבר שהוא הולך טוב, הולך נכון. מצד שני, הצורך להתריע כל הזמן, שזה לא בדיוק כולם. זה גם מן דבר שאף פעם לא יכול להיות כולם, אבל עד כמה זה מסוכן. פתיחת הפער מסוכנת, פתיחת הפערים הזו, שלא קושרת בין הדברים. אנחנו עדיין ממשיכים להיות בכל הרמות קבוץ קלאסי לגמרי. יש הקצנה כזו, יש הקצנה אחרת, אבל לא יותר מזה. בגדול, כולם חלק מהצלחה. היא של כולם." (איתן, 2, 6)

כאמור, הוא מתריע מפני פתיחת הפערים ולפיכך מתאר בהמשך חלק מהפעולות שעשה כדי לחזק את המשותף. חיזוק חיי התרבות, השקעה בנכסים ציבוריים ובתודעה לחשיבות שמירת המשותף:

"אני חושב שחלק מהדברים שאני לפחות ניסיתי לטפח זה את חיי התרבות. אני חושב שזה לא מספיק להגיד מה עובר לפרט, אלא צריך גם להגיד מה נשאר בבת-עינה של הקהילה השיתופית. אפילו במודעות, לא רק באופן הטבעי שזה יזרום. זאת אומרת, לעשות את זה. פה אני חושב שהנושא של החינוך, של התרבות, ספורט, ברמה אחרת: סיעוד, דאגה למוסדות ציבוריים. אני ניסיתי לעשות אותם יותר, עם יותר תשומת לב, ולתת, למשל, באמת לחג, את החשיבות העקרונית של קיום הדבר הזה. זאת

אומרת, אני לא כל כך אוהב את פסח, אבל יש לזה חשיבות לשבת עם כל הציבור מעבר רק למה אני אוהב באותו רגע לעשות. יש לזה חשיבות. יש. ונניח, אם טיפחנו את ליל-הסדר בבתים, אפשרנו לאנשים לעשות ליל-סדר מכובד בבתים, גם מתוך רצון שיקיימו חג משמעותי, לא רק קהל פסיבי. אבל הם עשו את זה בשקט, בידיעה שהסדר הציבורי הולך ומתחזק גם הוא, ולא כתוצאה מהתפוררות של הסדר הציבורי. זאת אומרת, שאתה מחלק איזשהו דבר לפרטי, זה לא בגלל שמשוהו אחר התפורר ולא טוב, אלא, זה בסדר, ולא חובה שאני אהיה בכל דבר ואני אהיה בכל רגע. זאת אומרת, הריחוק שלי הוא אפשרי אם אני יודע שיש גם יחד. אני מאוד הקפדתי על כך שלא נלך רק בהפרטת הדיור, או בתוספות של לינה משפחתית וכל זה, אלא באותה מידה גם חדרי חולים, שיפוץ חדר אוכל. דווקא בשנים האלה, בעשור האחרון שופצו כל המערכות הציבוריות ביהב. שופצו, ניבנו... אפילו משאבי אנוש, המזכירות. זאת אומרת אותם מקומות שהציבור מזהה אותם שהוא היה רוצה לשמור עליהם ברמת השותפות. ברמת השותפות, זה דווקא באותה מידה שאין מנוס מההפרטה, מהאוטונומיות האלה של אחריות של כל מיני מעגלים בכל מקום. יש טעם בדבר הזה אם ישנה הבנה שהוא משותף לכולם. כולל ההבנה שהיא צריכה להיות משותפת. השותפות היא גם בהבנה. היא גם בהסכמה לדברים האלה." (איתן 2, 7)

כלומר, איתן מדגישה בדבריו את חשיבות הסמלים הציבוריים המשותפים כמו חגים ומבני ציבור והשמירה עליהם, דווקא בעידן של שינויים והפרטות. השמירה על המשותף היא סמלית אך גם מעשית – יוצרת ומשמרת 'מקומות' מפגש לחברי הקהילה, וכל זה ללא סתירה להתפתחות אישית אוטונומית. טקטיקה זו מעודדת את תחושת השותפות ויוצרת בסיסים קונקרטיים המאגדים תחתיהם את השותפים, אם כי לאו דווקא בתהליכי קבלת החלטות.

שימור מעורבות ציבורית נמוכה: יצירת תנאים לציבור אדיש שאינו מעורב לעומק במהלכי הממסד. סיבות כמו: האמון הקיים בממסד, החיים הנוחים והבטוחים ואליטה חזקה המייצרת הצלחות, מאפשרים לחברים להפקיד את ההחלטות על חייהם בידי הממסד. מצב זה אינו מעודד חברה דמוקרטית כיוון שמאפשר לאליטה להנהיג כראות עיניה את הציבור, גם אם היא משוכנעת שהיא פועלת לטובת הציבור. למעשה, התחושה, בעיקר בקרב ההנהגה, היא כי המעורבות הציבורית היא גבוהה ביחס לקיבוצים אחרים. איתן שאופיין כמזכיר ריכוזי, אף סבור שמעורבות החברים רבה מידי:

"אני חושב בדיוק הפוך: מה שמפריע היום זה דווקא המעורבות הגדולה של החברים." (איתן, צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני,

1.9.1999)

אך קיים פער בין תפישת ההנהגה לבין תפיסת הציבור את הנושא. הציבור מורכב מחברים החשים כי אין זו מעורבות אמת. יש חברים הטוענים שמעוניינים להיות מעורבים אך מרגישים כי חסומים בפניהם תפקידים ציבוריים או דרכים להשמעת דעות אחרות מאלו של האליטה. למראית עין, המעורבות הנמוכה אינה אופיינית לחברי יחב. ביהב קיימת מעורבות חברתית גבוהה המתבטאת בהשתתפות רבה באירועי תרבות משותפים, שמחה ואבל. מתבטאת גם מעורבות פוליטית למשל בעלון הקיבוץ, בשיחות רחוב ובהתגייסות לתעמולת בחירות (בחירות לראשות הממשלה, לנציג התנועה הקיבוצית במפלגת העבודה ובחירות לראשות התנועה הקיבוצית).

נוכחות מועטה של בעלי עניין ישירים גם הוא מצב שכיח ביהב. רוב הקהל המושפע ישירות מההחלטה נעדר מהדיון וההצבעה. מהתצפיות והראיונות חזרה ועלתה אצלי השאלה האם מושקע די בשיווק ההחלטה לציבור

בכלל ולקהל היעד בפרט? דפוס הציבור שאינו מעורב ישירות בהחלטות הנעשות בחייו מתבטא בנוכחות המועטה בכלל הקיימת ברוב האספות ובפרט של בעלי עניין בנושא הנידון. במקרה בו ביקשו להעביר ההצבעה לקלפי על מנת שבעלי העניין הישירים יוכלו להצביע, סירב המזכיר לבקשה. כך מעירה אחת החברות באספה שעסקה בנושא חינוכי: "בקושי יש כאן הורים ואני לא יודעת עד כמה הם ידעו".

והתשובה שקיבלה מהמזכיר: "זו לא אספת הורים. זו הכרעה של הקיבוץ".

פעמים, מוחלט מקום ההצבעה באספה, ללא התחשבות בתקנון האגודות השיתופיות כי מספיקים 10 אחוזים לשינוי מקום ההצבעה.

לדעתי, נתונים אלה מאירים מחדש את המונח 'החלטת הרוב', שכן רוב ההחלטות נעשות אומנם על פי הכללים הדמוקרטיים, אך אינם מיישמים את מהות הדמוקרטיה בה הרוב אכן מביע דעתו ומשפיע. לכאן קשורה גם בעיית 'הרוב הדומם' שאינו מייצג עצמו ישירות ומצפה מנציגיו כי יעשו זאת במקומו.

הימנעות מקונפליקטים: ההישמרות מעימותים בתוך הציבור ובמיוחד בין הממסד לציבור מרחיקה את הציבור ממעורבות בתהליכי קבלת החלטות, שמטבעם מהולים בקונפליקטים. התרבות החברתית בקהילה אינה מתאימה לדימוי של קהילה בה מתקיימים מאבקים בין קבוצות שונות ומקשה על ההתמודדות עימם כאשר אלה מתרחשים. בנוסף, הממסד אינו רוצה להיות מזוהה נגד הציבור, אלא כמייצג את צרכיו ומרצה אותם. נראה כי חינוך לתרבות חברתית, דיכוי גילויי מחאה, תרבות שאינה מעודדת קבוצות אינטרס, גיוס בעלי תפקידים לויאליים הם חלק מהבניית הסכמות ואמונה בהובלת הממסד.

לדברי חלק מחברי יהב ההימנעות מעימותים היא דרך חיים ביהב. נירה מדגימה בפנל החברים ביועידת יהב התמודדות עם שינוי עקרוני ישן (טלוויזיות פרטיות) בחיי הקיבוץ. השינוי הוא באמצעות התגמשות והענות לרצון החברים, ולא על ידי ענישת העוברים על החוקים. היא קוראת לשמירה על החברות גם במחיר פשרות:

"תמיד חיפשו דרכים חיוביות לפתור בעיות. לדוגמה, כשהחלו לצוץ טלוויזיות פרטיות, במקום להחרים החליטו על דרך לקנות טלוויזיות לכל החברים... חשוב לזכור שבמלחמה אין מנצחים. לפעמים המלחמה היא במחיר כזה שהניצחון לא כדאי. ראיתי קיבוצים נהרסים ממאבקי כוח. אני מקווה שנדע לקיים דיונים חריים ונדע לפעמים גם קצת להתפשר אחד עם השני. להוביל את יהב בשנים הבאות בדרך בה כל אחד מאתנו ירגיש בעל ערך ובעל כבוד, ונוכל להישיר מבט אחד לשני בחברות." (שיחתנו,

(26.12.1997:2)

חסימת התנגדויות ומתנגדים: בלימת התנגדויות לרעיון המוצע מותירות את המתנגדים מחוץ לתהליך. התנהגויות של השתקה, העלבה, התקפה, התעלמות ודיכוי חברים שמביעים עמדות המנוגדות להחלטה המוצעת או לניהול התהליך.

לעיתים, חסימת ההתנגדות נעשית באופן עקיף על ידי התייחסות כביכול להערה בכך שתתקן בעתיד, אך התעלמות מתוקפה לדיון הנוכחי. למשל, התייחסות המזכיר לביקורת של מספר חברים בנוגע לאי קיום דיון בנושא תוכנית המשק במועצה קודם להצגתה באספה:

"אני בעד שנבדוק את עצמנו כל הזמן ושהפורמליסטיקה תעבוד כמו שצריך, אבל, בואו עכשיו נתחיל בדיון." (23.1.1999)

למרות הביקורת הנוקבת הדיון התקיים והתוכנית אושרה.

מחד, הפומביות ולעיתים אף ההפגנות בהתנהגויות כאלה מצד מובילי התהליך מונעת מאנשים להביע דעתם ולשכנע אחרים בה, או לחילופין, יוצרת עימותים. מאידך, הלגיטימיות להתנהגויות אלה מנומקת בכך שהן מאפשרות את איזון הדעות המובעות בקהילה. כלומר, כיוון שבדרך כלל למתנגדים "אין מה להפסיד" הם נלחמים, בעוד התומכים מהווים "רוב דומם" ומצפים מנציגיהם הרשמיים (למשל, חברי המזכירות) ללחום על דעתם.

לעיתים החסימה נעשתה באמצעות **פגיעה ברגשות**, כלומר תגובות פוגעות המסיטות מחשיבה ופעולה עניינית. מספר חברים סיפרו לי כי חוו הפחדה, איום, אטימות-לב, השפלה, הרגזה, התקפה לא-עניינית. יחס זה גרם להם לסגת ממעורבות או מהתנגדות. לא פעם מתקשר יחס זה לירשת עשיית החשבון המבטאת גם את היסטוריית ה'התחשבנויות' בין החברים.

מתייחס לטקטיקת ההפחדה אחד החברים בפנל החברים ב'ועידת יהב':

"אנו בוחרים בעלי תפקידים ולא מקיימים בדרך בחירתם את ההחלטות כפי שהאספה החליטה על דרך בחירה ומנסים ללכת בדרכים אחרות. את הפן הזה הבליט לי חבר אחד, חבר די מן הבולטים, שאמר לי באחת השיחות: אני רוצה להביע את דעתי אבל אני מפחד מן הריקושטים. אנחנו חיים גם באווירה של פחד, שאנשים פוחדים להגיד את דעתם, את מלוא דעתם, מפני שהם פוחדים שזה לא ימצא חן." (יואל, מושב חמישי של ועידת יהב, שיחתנו, 19:12.1.1998).

פגיעה ברגשות מופגנת גם על ידי מובילי התהליך אשר מביעים כעס או העלבות במידה ומובעת תמיכה נמוכה בהצעתם. נראה, כי מהתמיכה הנמוכה משליכים אלה כי האמון בהם ובדרכם נמוך. לעיתים, מתלווה לכך גם נסיגה של אותו חבר מהובלת התהליך והחזרת האחריות לציבור, צעד שיש בו כדי לאיים על הציבור שמא הנהגת התהליך תיתפס על ידי מוליכי דעות אחרות.

השימוש בטקטיקה זו קיים גם בין האליטה:

"במזכירות הזו שיושבת עכשיו, יש תהליכים סמויים, group thinking, אבל לא במובן של group thinking באנגלית, אלא משהו הרבה יותר מלמטה. איתן צועק ומתעצבן, הוא משתמש בזה גם, התקפה אישית פה ושם כדי להשתיק את מי ש.. אז אין ספק שגם זה איפה שהוא, במידה קטנה, אומנם, אבל גם זה תורם לתהליך קבלת ההחלטות." (בועז, 12)

מיעוט 'גומחות' ביקורת והחלטה: מזעור אפשרויות אמת המזמינות בפתיחות את השפעת הציבור חוסמות ניסיון להשתתפות, או מאפשר השתתפות שטחית ושקטה. למשל, ניהול בו יש אפשרויות מעטות לערער על התהליך ועל תכני ההצעה. התהליך מזמין מעט משוב וביקורת מהציבור לו נוגעת החלטה. מקומות בהם יכולה להישמע ביקורת כמו: דיונים ציבוריים, תקשורת פתוחה, וועדות רחבות, נתפסים כטקסים בהם אומנם הביקורת נאמרת ואולי אף נשמעת, אך לא משפיעה (ראה בהמשך גם: ביקורת מאופקת).

או למשל צמצום זירות החלטה: לציבור ניתנות גומחות החלטה מועטות ולא משמעותיות בתוך החלטה הכללית. לעיתים הציבור מרגיש שההחלטה המרכזית הוחלטה על ידי האליטה ואילו לו נותרו רק מעט החלטות המעצבות את ההצעה הסופית, כמו הצבעה על סעיפים מסוימים או הסכמה לעקרונות ההצעה בלבד. בהסכמה העקרונית הציבור מתבקש להחליט רק על מהות ההצעה ונמנעת ממנו הירידה לפרטיה. לא מתקיים דיון בכל הסעיפים המרכיבים את ההצעה, אלא בעיקר בעקרונותיה. באופן זה נמנעת מהציבור הבעת עמדה על פרטים רבים, שרובם דווקא מעשיים. פעמים רבות נשמעו משפטים כגון אלה:

"האספה דנה היום בדברים העקרוניים. הפרטים הקטנים כמו מקום לא משמעותיים לאספה." (25.3.1999)

יחד עם זה, כך נחסך זמן רב מהדיון הציבורי וההחלטות הללו נעשות על ידי הצוות שלמד והתעמק בנושא.

"חברות": לרוב, היחסים ביהב נחוו כחמים ומשפחתיים. החברים ציינו כי חשו עוצמה של הקהילה וקרבה רגשית זה לזה, אותה כינו חלקם 'חברות'. אך ליחברות' גם כוח להדיר אנשים. מה מרגיש מי שלא מקובל בחברה זו? מי שאינו חווה את ה'חברות' אלא את חסרונה? זה יכול להיות חבר השונה בדעותיו ובהתנהגותיו, חבר חדש בקהילה, חבר שמתויג עקב משפחתו או מעשיו בעבר וכדומה. אורה רואה עצמה ככזו ומרגישה יום את חוסר האהדה כלפיה. היא מתוודה שאת רוב חברי יהב היא לא אוהבת:

"בתוך יהב אני אוהבת מאוד לעזור לילדים בעיקר, ולזקנים גם, והיתר מה שביניהם, אני לא אוהבת... אני לא אוהבת, את כל הגילאים שבאמצע אני לא אוהבת בכלל. אני לא אגיד שאת כולם, אני לא אעשה הכללות ואגיד שכל האנשים ביהב רעים, אבל... יש המון טובים ואלה שתורמים לי וזה, אבל יש גם קהילה של אנשים צרי עין, צרי אופק, מתנשאים, מתיימרים." (אורה, 2).

למרות שקולה אינו מייצג את רוב החברים, זהו קול חשוב, החושף את תחושת חוסר השייכות ומתריע בפני עוצמת היחד. קול זה הוא חלק מחוויית החברות ולא נהוג להשמיע אותו.

כמו כן, עולה קול נוסף, המודה שהיחסים בין השותפים טעונים עד מאוד. התחשבוניות וחיסולי חשבונות, ברוגז, היעלבויות ופיצוצים, עשויים להתרחש כאשר החברים מאכזבים זה את זה:

"ראית את התופעה הזאת שזה חיסול חשבונות, זאת אומרת, זה תופעה של... ממש חיסול חשבונות, כאילו, אה, זה עשה לי ככה, אני כבר לא... וזה נראה לכאורה שולי ולא הגיוני. זה נראה כאילו, המצאה, אבל זה ככה זה. ושאינו אומר שהמבנה החברתי של יהב התערער לא רק בגלל הפרטה, אלא בגלל שאתה ח' באיזה שהיא חברה, שהתרבות התנהגותית שלה זה להפנים, כאילו, לא אומרים בפרהסיה, וגם לא באסיפות, לא, מפנימים, פשוט מפנימים. אם יש משהו, ואז זה מתפרץ, כאילו. ואז, זה כבר לא מדבר עם זה." (אבי, 6)

"יכולות להיות חילוקי דעות. יכולות להיות אפילו מריבות כאן בקיבוץ, עד כמה שאני מכירה את האוכלוסייה אז אנשים יכולים אפילו לא לדבר אחד עם השני בגלל שבאסיפה, הוא אמר ככה על הנושא הזה והוא אמר ככה. אז זה מין ברוגז." (אורה, 20)

ודוגמה לכך מציגה איה לגבי ההחלטה לא לאפשר לצעירי הקיבוץ להשתמש ברכבי הקיבוץ במהלך היום באמצע השבוע:

"הם באו והודיעו את זה בועדת צעירים ואני אמרתי להם שאני מתנגדת להחלטה ושאני אארגן את הצעירים ושתדעו עכשיו שאני מתנגדת ושאני לא אהיה אתכם בקטע הזה. ואז ארגנו, באמת, אודי ארגן סביבו את כל הצעירים והיתה שיחה והחלטנו שניגשים למזכירות בצורה מאורגנת ומבטלים את ההחלטה. ואילן (בעל תפקיד מרכזי)... לא דיבר איתי חודש. לא דיבר איתי." (איה, 3)

כלומר, לצד היחסים החמים והחבריים המאפיינים את קהילת יהב, היא אינה משוחררת מבעיות חברתיות של תחושות חוסר שייכות ואהדה של חלק מחבריה, התחשבוניות וכעסים.

שימוש באמצעים חיצוניים: הסתייעות באלמנטים חיצוניים לקהילה כדי להשפיע על החלטות פנימיות מווסתת בהתאם הכנסה של משתתפים מסוימים והרחקה של אחרים. פעמים רבות מספקת החיצוניות לגיטימציה ותוקף לתהליכים ולהחלטות, מפחיתה מהלכים פוליטיים ומהווה מרות. השימוש באמצעים שאינם פרי השותפים אינו רב ביהב, אך הוא חשוב, ובעלי התפקידים משכילים להשתמש בהם באופן פונקציונאלי.

דוגמאות לכלים חיצוניים הן: שימוש ביעוץ חיצוני לשלבים מסוימים בתהליך השינוי; למידת כלים מאותם יועצים חיצוניים (כגון: 'קפה ידע'); שימוש בתוכנת מחשב (לשם ניתוח עיסוק); שימוש בחוקים של התנועה הקיבוצית (למשל: לגבי האחוז הדרוש להצבעת רוב) או של המדינה (למשל: חוק בנושא עישון, בנושא יום לימודים ארוך); שימוש בחוקי משחקי הנוהגים בסביבה החיצונית (כמו הפרטה ותגמול); נציגים חיצוניים במועצות המנהלים; פגישה עם אנשים מחוץ לקיבוץ כדי להבין את תפיסתם את הקיבוץ ואת הדימוי של הקיבוץ (למשל: פגישה עם עיתונאים, הזמנת מרצים חיצוניים).

לעיתים, במיוחד במצבי קונפליקט ושינוי, הסתמנה עדיפות לשימוש בכלים שאינם של השותפים. כך למשל, הצעת אחד מהמנהלים בקיבוץ ליצור כלי מנוטרל רגש ליישום תקנון עבודה שכלל שינוי מהותי בנושא:

"דרושה מחשבה כוללת יותר שמשמעותה תקנון חיצוני על ידי מבקרת חיצונית שמשוחררת מכל מיני אמוציות שאני ואחרים לא משוחררים מהם. אנחנו צריכים לקבל את ההחלטות. היא לא תעבוד בחלל ריק, אבל האובייקטיביות שלה חשובה כאן. בכל המקומות עושים את זה. למנהלים דרושה יותר יכולת הכרעה ויותר אחריות על התוצאות." (פיתוח מנהלים, 15.11.1998)

במעט מהשינויים שנעשו ביהב נעזרו באופן נקודתי בגורם חיצוני, לרוב ביועצים ארגוניים. לעיתים נשכר היועץ בגלל הידע שבאמתחתו ויכולתו להוסיף תובנות אובייקטיביות, ולעיתים בגלל היתרון שבעצם חיצוניותו. לעיתים כאשר גורם חיצוני מציג את השינוי קל יותר לקהילה לקבלו.

"אנחנו למדנו ששווה בתהליכים כאלה להיעזר גם בגורמי חוץ. לא שהם באים עם רמת ידע יותר גדולה, אבל עצם החיצוניות שלהם מאפשרת להם נקודת מבט שמפרידה בין האנשים והנושא." (איתן 2, 8)

בנוסף, יש ביכולתו להקל על קשיי המובילים להנהיג שינויים מתוך הקהילה. למשל הציבור ישתכנע, או יגביר את מעורבותו, כיוון שמאמין שהיועץ החיצוני ישתף בתהליך קבלת ההחלטה או יציג ידע וניסיון מקצועי מבוסס.

מסביר בועז את היתרון של החיצוניות, באמצעות הקושי של הניהול הפנימי החברתי:

"היום אנחנו חושבים לעשות סדנה שהנושא שלה יהיה 'חבר מנהל חבר מנהל'. זאת אומרת, איך אני כחבר קיבוץ מנהל את החברים שלי. חברים גם members וגם friends ... זה כמעט כל הסיפור בקטע של הניהול. וניסיון, עשינו, הבאנו תוכנת מחשב

שאיתה איכשהו פרצנו, הצלחנו לעבוד בתוך הרשת הזו. המסך של המחשב הוא בעצם היה איזה מן setting ייעוצי כזה. אנשים שישבו והיה להם את עצמם, רק את עצמם ואת היחסים, והם לא יכלו לקבל החלטות, והם לא יכלו לדבר לעניין. הם לא יכלו. הישיבות היו מתחילות ונגמרות בדיוק באותו מקום, אבל עם הרבה יותר כעסים. אבל ממש (בהדגשה) באותו מקום. ואז הכנסנו את המחשב והתחלנו לכתוב ולשאול את השאלות כאילו מהמחשב. ופתאום היה אפשר לעשות דיון... הדיון התאפשר. זה כאילו איזה כלי שאמור לעבוד בתוך מציאות כזו... היתרון של המחשב שהוא עושה את הייעוץ, זאת אומרת, אתה.. זה כאילו לא בועז... אני כאילו האדם המקצועי, אבל לא תופסים אותי, אני מנטרל את הבועזיות (מהשם שלו: בועז) שלי ומשפחת טל ומשפחת גן וזה וזה, ואני מעביר את הפיקוד, לכאורה, למשהו שהוא חיצוני.

ש: אז זה בעצם הנטרול של הקטע הבין-אישי?

ת: זה לא רק הבין-אישי, זה הבין-היסטורי כמעט... כי זה לא... אין פה קטע של אישי אישי. עלי יושבים... זה שהייתי בכיתה, בגן של אחות של אישתי, בסדר? ופעם שהצקתי לה, אז האבא נתן לי סטירה. עכשיו אני נשוי לאחות של זו שבגללה חטפתי סטירה, ואני עובד עם אחותה והוא החותן שלי... זאת אומרת, זה לא ככה.. זה לא כל כך פשוט. " (בועז, 8)

בועז מנצל את סגולותיו של המחשב ככלי שבכוחו להפחית את השפעות הרשת הקהילתית המורכבת המשפיעה על קבלת ההחלטות. לגבי הכנסת איש מקצוע חיצוני הוא מסויג. לדעתו, הוא יתקשה להבין את סבך היחסים, ואף עשוי לפגוע בהם:

"שיבוא אדם חיצוני שהוא לא מפה, אין לו בעיה לקרוע פה את הרשתות. אני לא יודע כמה זמן הוא יחזיק מעמד, או שתבוא-

ש: לקרוא או לקרוע?

ת: לקרוע. לקרוא הוא לא מסוגל.. פשוט לא... אי אפשר לקרוא את זה... בטח, א... לקרוע. פשוט יעטפו אותו ויזרקו אותו כמו גולם. " (בועז, 3)

בעבודת מחקר (מוסמך במדעי החברה, שנת 2000) שכתב בועז על מחקר שביצע בנושא השינויים בתחום העבודה ביהב ובקיבוצים נוספים, הוא מתייחס לנושא זה באמצעות המושג: **עודפות חברתית**¹⁸. העודפות החברתית מסבירה את מכלול התפקידים של כל אחד מחברי הקיבוץ ואת מורכבות הדינאמיקה בקשרים הצפופים ביניהם. בהקשר זה, מורכבות זו של יחסים בין-אישיים מקשה על תפקודם של בעלי המקצוע המרושתיים בשלל קשרים לחברים רבים ולכן מסתבכים בביצוע פחות אובייקטיבי של תפקידם.

בהקשר זה, מסביר ארנון את השפעת היחסים החברתיים כמוקשים בנייהול הכלכלי וכמסיטים משיקולים שאינם ממך-הענין: "הבעיות החברתיות שלנו דופקות אותנו." (ישיבת צוות מבנה ארגוני, 8.8.1999)

לדעתו, שותפים חיצוניים יכולים לנטרל את החיכוכים הפנימיים, כיוון שהם מחייבים התנהגות שלא על פי התרבות הקהילתית ובנוסף ביכולתם להביא הון, משאבים וידע.

שימוש בזמן ותזמון: ניצול משך השלבים בתהליך ועיתויים מסכל השתתפות של אנשים שמתאימים מהקצב של התהליך ומתנתקים. כך למשל, הארכת התהליך עד שהציבור מאבד את הרצף והקשר, או מאידך תהליך מהיר שמשמעויותיו 'אינן מעוכלות', אינו מאפשר זמן לחקירה, ביקורת והסתגלות; עיתוי חלוקת ההצעה סמוך מידי

¹⁸ על המושג 'עודפות חברתית' ראה: Frankenberg, R. (1965). *Communities in Britain*. Baltimore: Penguin Books. מפאת שמירה על אנונימיות הנחקר לא ניתן לציין את פרטי עבודת המוסמך המוזכרת.

למועד החלטה כך שהציבור אינו מספיק להתעמק ולברר; קבלת החלטה באספה בעת שדמות מרכזית ומשפיעה לא יכולה להיות; קיצור או הארכת דיון בהתאם לתכניו כמקדמי או חוסמי ההצעה. לעיתוי הצגת הנתונים חשיבות רבה מבחינת היכולת להעמיק בהם. באספה בה הוחלט על השקעה בהקמת עסק חדש (13.9.1999), חולק החומר בנושא לציבור רק בראשית האספה, שהתנהלה בשעת ערב מאוחרת. אחת החברות מעירה בכעס ליוזמי ההצעה:

"פה שמעריכים פה את הציבור שהוא יכול בשעה כזו לקרוא תוך שעה ולהחליט על פרויקט של 10 מיליון ש"ח – לי זה לוקח יותר זמן!"

רתימת אמצעי תקשורת פנימיים: שימוש באמצעי התקשורת הקהילתיים להעברת מסרים לשרות האליטה לרוב. התנהלות דמוקרטית מעודדת תקשורת פתוחה ורב כיוונית. מגוון אמצעי התקשורת (ערוץ טלוויזיה פנימי, עלון מקומי, דואר פנימי, לוח מודעות, כינוסים קהילתיים, שיחות 'על השבילים') מאפשרים צורות שונות של דיאלוג בין יחידים וקבוצות.

למרות גילויי התנגדויות ומחאות שנעשו בתקשורת הפנימית כגון מכתבים או שירים, נראה לא פעם כי התקשורת מגויסת לטובת האליטה. דוגמאות לכך הן הניסוחים התמציתיים של ישיבות מזכירות וועדות או הסתפקות בפרסום החלטות בלבד ופרסום תגובות המזכיר בפרסום גילויי התנגדות.

במכתב אנונימי שפורסם עם סיום תקופת כהונתו של איתן נכתבו תודות בציניות, בין השאר לעורך העלון:

"לעורך עלון 'הבלים שלנו' – על שידעת תמיד את מי לשבח ולרומם ושימשת בנאמנות כעיתונאי חצר שלי – תודה!"

גיוס דמויות משמעותיות להובלת השינוי: שיטות של קואופטיציה וצרוף דמויות מפתח, מתומכים בתהליך ועד למתנגדים לו, נותן להצעה משנה-תוקף. כך למשל, שכנוע **המזכיר** בכדאיות השינוי משפיעה על קבלתו בקרב השכבה המובילה והציבור. מאידך, התנגדות שלו יכולה לחסום את העלאת הנושא על סדר היום, או את המשך התהליך. רתימת המזכיר לרעיון חשובה גם משום הערכתו את השינוי מתוך יכולתו לראייה כוללנית ורחבה של צרכי הקהילה.

שכנוע האליטה: מקומה המכריע של המנהיגות הבלתי פורמלית בקהילת יהב יוצר הכרח לשתפה עוד בראשית תהליך קבלת החלטה. גיוס החברים מחבורה זו נותן את הגיבוי לקבלת החלטה בשלבים עתידיים וליכולת הפעלתה.

להתייעצות עם חברים אלה, המאופיינים בתפיסת עולם מגובשת והנתפסים ככישורניים ובעלי ראייה מערכתית, מקצועיות, ניסיון ויכולת השפעה יש גם יתרון רב. פעמים רבות ביכולתם להעריך נכונה את השפעת הרעיון על התהליכים המתרחשים בקהילה, לגבשו ולמצבו כך שיתאים לחברי הקהילה. בגיוס תמיכתם יש כדי לשכנע מראש את חברי הקהילה כי מדובר במהלך תורם ואף הכרחי לקהילה. הצד השני של אותה מטבע הוא הקושי להעביר שינוי שאינו זוכה לגיבויים כיוון שאינו מתאים לכיוון בו הם מוליכים את הקהילה.

נוכחותם הפיזית של חברי האליטה אינה הכרחית, אלא עצם הסכמתם. בישיבת צוות מורחב לשינוי מבנה ארגוני תמחה חברה מדוע לא הוזמנו לישיבה מוקדי הכוח של יהב, והמזכיר עונה לה:

"הם צברו מספיק כוח. הם לא צריכים לבוא לכאן" (1.9.1999)

כיוון שגם המנהיגות הבלתי פורמלית אינה מיקשה אחת, ומתרחשים בה תהליכים פוליטיים כמו פעולות של "מטבחונים", לעיתים העבודה עימם מורכבת ואף אינה אפשרית למי שלא מצוי ברזי יחסיהם.

לעיתים מגיעה היוזמה לשינוי מצד חבר במנהיגות הבלתי פורמלית. או אז גם הוא נדרש ראשית לגייס את גיבוי חבריו, ואז להמשיך בהליכים המקובלים.

המנגנונים הדמוקרטיים בקהילה מווסתים את כוחה של האליטה. גד, המהווה חלק מהאליטה הבלתי פורמלית, מכיר בצורך לפעול דרך המוסדות הפורמאליים כטקס מחייב, אך משאיר זאת לאחרים:

"אני נורא מיסיונר. אני בן אדם נורא מיסיונר ברגע שאני נסחף עם משהו בראש, זה בדרך כלל בעזרת שיחות ודיבורים. זה מתחיל עם חברים לגבש את הרעיון וזה עובר למזכירות ולגופים מהסוג הזה... אבל מצד שני אני גם 'אנטי כהן'. לא. אני לא מסוגל להוציא את זה לפועל, להפוך את זה לטקס, להפוך את זה לפרט, לסדרה של פרטים, לא היה בי את הכוח אף פעם להוציא את זה לפועל... בהחלט יש כאן נביאים בתוך ההנהגה. ולתרגם את זה לשפת המעשה, דהיינו לשמש ככהנים. אם בשפת המעשה הזה אתה נאלץ, או צריך להשתמש בגופים השונים כי הם נותנים הרגשה טובה, כי הם בעצם כללי הטקס על מנת לפעול, שזה בחירות ואספות וועדות וכל הגופים האלה, סח'ן, אז קדימה. אז זאת הדרך, שבה אני כנראה גרוע כמו שאמרת... במובן הזה אני כן מקבל את האספה או כל גוף שהוא חלק מהטקס האזרחי, על מנת להוביל תהליך. אני פשוט לא איש של תהליכים." (גד, 5, 17)

התפקידים הדתיים אותם מייחס לסגנונו: מיסיונר, מטיף (בהמשך הראיון עימו), נביא וכהן, יכולים ללמד על הכריזמטיות, היצירתיות, הרוחניות והחשיבה החזונית שמאפיינת את רעיונותיו. מטפורות אלה יכולות להעיד גם על האמונה שהוא מייחס לרעיונותיו והחשיבות (המיסטית כמעט) שמייחס לתפקידו בקהילה.

גיוס מכוון של נציגים: רתימה פונקציונאלית של חברים לטיפול בנושא באמצעות למידתו, פיתוחו והעברתו לקהילה. כאשר מוזמנים, ממונים או מומלצים-מראש חברים מסוימים, יש משום הכוונה מוטבעת מראש מי רצוי ומי אינו רצוי. יתכן והליך מכוון זה אינו הוגן כלפי חברים אחרים המעוניינים להיות שותפים וכלפי הציבור שמובל על ידי צוות המאופיין בחד צדדיות. מצב זה מעלה את השאלה: האם מדובר בנציגים של הציבור או של הממסד?

ביהב, לרוב מפורסמת לציבור הזמנה פתוחה להציע עצמו להיות שותף בכל פורום שקם. יחד עם זה, לא פעם ניתנת המלצת מזכירות מי מועדף, או ממונים מראש בעלי תפקידים או ראש צוות שעמדתם תואמת למזכירות. למרות שלכאורה יש כאן הליך הגיוני של הובלה בעצם גיוס נציגים שישתפו פעולה, הגבול בין הובלה חד צדדית לבחינת דעות אחרות הוא דק. גם כאשר היו בצוות חברים שדעתם היתה שונה, לא פעם הם נפלטו מעבודת הצוות (לדוגמה, ראה סיפור התגמול השלילי).

גיוס מתנגדים: לעיתים מגויסים מראש 'מתנגדים'. יש הרואים בכך גיוס למראית עין שיש בו מן ההשתקה ומטרתו היא דימוי משתף וליברלי. יש הטוענים שצעד זה נעשה מתוך מגמה אמיתית להתחשב בדעות אחרות שעשויות לאפיין חלק מהציבור.

גם גיוס חברים שיש ביניהם קשרי חברות או ניסיון מוצלח מוכח של עבודה משותפת, תורם בדרך כלל, לעבודת צוות יעילה.

שיתוף חלקי של חברים בתהליכי הלמידה: שיתוף מוגבל ובררני של חברים הנמצאים במעגלי הנהגה שונים כמו מנהלי ענפים, חברי ועדות והנהגה בלתי פורמלית, בעוד מרבית הציבור אינו זוכה לקחת חלק בלמידה. באופן זה מבינים את מורכבות הנושא רק מובילי הקהילה, בעוד האחרים אינם זוכים להיחשף לכך ומוחלשת יכולת ההשפעה העתידית שלהם בנושא.

נקיטת עמדה של גורם משמעותי: דמות או מוסד דומיננטי בקהילה המביע דעתו בדיון לפני ההצבעה ובכך סוחף אחריו אחרים. פעמים רבות זוהי דמות מהאליטה הבלתי פורמלית המהווה סמכות ידע, דמות ציבורית או מוסד כמו המזכירות הנתפסת כאוטוריטה.

צוות רחב: גיוס צוות רב משתתפים המהווה מעין ועדת היגוי או גוף מלווה לצוות מצומצם, או צוות עבודה הכולל נציגים רבים ראה דוגמה סיפור שינוי מבנה ארגוני).

שיתוף חברים רבים בתכנון השינוי יש בו כדי לגייס לגיטימציה לשינוי ולהשפיע על שינוי המותאם למירב האוכלוסייה. כך גם ניתנת תחושה ליותר חברים כי הם נמנים עם מובילי התהליך, בעוד בפועל השפעת הצוות הרחב דלה.

יחד עם זה, צוות רחב מורכב יותר לקבלת החלטות ולעבודה ביצועית ולרוב נדרשת לכך חלוקת אחריות בין תת קבוצות מהצוות. על מנת לעבוד ביעילות ובהוגנות עם מגוון הדעות המושמעות יש צורך בתכנון, ארגון והקדשת זמן לתהליך.

עניין של "מומחים": העברת מסר לציבור שיכולת ההחלטה האמיתית בנושא מסוים צריכה להיות נתונה בידי המומחים בנושא המטופל, יש בה משום שליטה על הרכב טכנוקרטי בעיקרו. הציבור נתפס כ'הדיוטי' אך כבעל זכות החלטה לנעשה ברכושו ובסביבתו. המומחים הם לרוב חברי המנהיגות הבלתי פורמלית או ממלאי תפקידים בקהילה, בדרך כלל הכוחות הכלכליים המקומיים. לפיכך, נערכים הטקסים המשתפים, אך בהם נחסמים דיונים, התנגדויות, התייעצויות ושאלות הכרוכות בהחלטה. כיוון שהנושאים מוצגים רק כנהירים לאנשי המקצוע בתחום, הציבור מקבל מידע חלקי, לא מקצועי והשתתפותו אינה מעודדת.

ביהב מדגישים כי השאיפה לקבלת החלטות מקצועית הינה תנאי להישרדות בשוק התחרותי. המשך יצור ההצלחות מותנה בניהול מקצועי גרידא, כך שההתערבות הציבורית של חברים שאינם מבינים את מורכבות הנושא ומושפעים משיקולים חברתיים, מיותרת ואף יכולה לפגום בהחלטה שתתקבל.

הימנעות: השבתת ההשתתפות של יחידים או קבוצות, מהציבור בדרך כלל, למשל על ידי התעלמות מהתהליך או הסתייגות מלקיחת חלק בהחלטה. זוהי החלטה מודעת שעל פי רוב גם כרוך בה מסר מחאתי כמו חוסר הסכמה לתהליך, להצעה, להנהגה. מלבד הפומביות שבהימנעות, סיבות נוספות הן למשל: חוסר רצון לשתף פעולה עם מדיניות הממסד וחוסר אמונה כי בכוחם להשפיע.

יוסי מספר כי נמנע מהשתתפות באספות כדי לשמור על בריאותו. התהליכים המתרחשים באספות אינם לרוחו, וכיוון שמעלים את חמת זעמו הוא מסתייג מהם:

"בשביל מה אני צריך לבוא ולהלחם כמו משוגע והרוב החליט? אבל אני השתתפתי ונתתי את הלגיטימציה גם כן להתנגד לעניין, אז אני לא נותן את הלגיטימציה שלי לכל התהליך, פשוט לא משתתף. כי ממילא אני מפסיד, ממילא אני רק מתרגז, זה החלטה של המזכירות ומה שהמזכירות פה תחליט הרוב ילך איתה... חבל על העצבים, חבל על הבריאות שלי, הפסקתי לבוא, פשוט".
(יוסי, 3)

הנמנעים מאמינים שהם מעבירים מסר על צדקת דרכם, אך לא פעם בהתנהגותם זו הם משרתים את האליטה שבין כה וכה אינה מעוניינת בהצטרפותם.

החוזק של החבר החלש:

"למי שיש הכי הרבה כוח ביהב זה לחבר, לחבר הקטן. החבר, דווקא החלש. אין לו כוח פוליטי, אבל יש לו המון כוח. כמעט אף אחד לא יעיז לפגוע בחבר, בחבר הקטן, מה שנקרא." (בועז, 6)

ביהב מלינים כי כוחו של החבר החריג, המתקשה לאמץ את השינוי או לא מעוניין בו, הוא במידת הסלחנות לה זוכה מהממסד. בעלי התפקידים מצטיירים כנמנעים מעימות עם התנהגויות חריגות. הם נתפסים כחלשים אל מול יחידים, במיוחד הבעייתיים, החריגים ואלה שנחשבים למקופחים, המשמרים את המצב הבעייתי כפונקציונאלי להשגת מטרותיהם. נראה לי כי תרבות קהילה שנמנעת מביקורת, כפיה, סנקציות ועונשים למעשה מבנה את כוחם של החריגים בה. כך, יוצא באופן פרדוקסאלי כי כוחו של החבר החלש טמון בחולשתו, שכן נצחונו הוא באי-יישום השינוי.
מדגים זאת בועז, מנהל מש"א:

"ישבה פה חברה שלקחו לה שלוש שעות והעבירו אותה שלוש שעות בשבֶּת לסתום את החור שהיא היתה חייבת למלא מבחינת התקן שלה, ואנחנו יודעים שהיא בעצם כמעט שם לא עובדת. זאת אומרת, עכשיו, אם אני אגיד לה את זה, אם אני יעשה את תפקידי כמו שכתוב בספר, או כמו שלכאורה, לכאורה (בהדגשה) אני מקים עלי את כל הקיבוץ. כי כסיפור, כשמועה, זה.. אני אשלם מחיר אדיר. מחיר אישי.

ש: אתה מוכן לשלם מחיר בשביל התפקיד?

ת: אנחנו מצאנו.. אני לפחות מצאתי את הדרך שלא. אבל, תראי, אם אני הייתי צריך להיות מנהל משאבי אנוש של ארגון במשבר, זה לא אני. זאת אומרת, אין לי את ה.. אני יותר מידי "הבי" בשביל זה. הרבה יותר. אני לא יכול, אני לא יכול... זאת אומרת, אני לא יודע אם לא להיכנס לקונפליקטים זו חולשה. אני לא... אני בכלל לא בטוח. אני פשוט רואה, במקומות שנלחמים בהם, יש הרוגים ופצועים." (בועז, 5)

כלומר, באופן גלוי נצחונו של החבר הקטן לא נתפס כחולשה של המערכת, אלא נראה שהוא מובנה דווקא כחלק מיתבונת הקהילה, המתמרנת למצבים חברתיים נטולי עימותים. באופן סמוי מושקות התנהגויות חריגות המערערות על השינוי המתהווה. בועז משתמש בדימוי קיצוני של "הרוגים ופצועים", כיוון שביהב כפי הנראה, אם יתמודדו עם המצבים החריגים, תהא זו 'מלחמה' עם 'קורבנות' בצידה. הויתור לחבר שאינו ממלא את חוקי המקום נתפסת כתכונה "יהבית" מקומית טיפוסית ואף חיובית שיש לה מחירים, אך הם מוצדקים כשוויים את

מחיר העימות. 'בתמורה' לסלחנות קהילתית זו אותם חברים מתרחקים מתהליכי קבלת החלטות, או לפחות אינם עומדים בדרכם.

לאחר שהוצגו הטקטיקות לשליטה על הוצאת תכנים והכנסת אנשים מסוימים לתהליכי קבלת החלטות, אציג טקטיקות שנמצאו ביהב, המבטאות בדרכים שונות שליטה על הנושאים העולים ושאיים עולים על סדר יומה של הקהילה.

שליטה על תכנים

לאחר שהוצגו הדרכים לשלוט על ההרכב האנושי בתהליכי קבלת החלטות יוצגו דרכים **לפיקוח על נושאים שעולים לדיון**. שליטה בנושאים שעולים על סדר היום הקהילתי חוסמת העלאת נושאים מסוימים ומאפשרת אחרים. צנזור נושאים מסוימים אינו סותר לגמרי את חוקי הדמוקרטיה. יש בו משום הגנה על הציבור וניתן אף לומר שהוא מונע את הטרדתו מהתייחסות לכל נושא העולה על דעת חבר מהקהילה. אך כפי שטוענים חלק מהחברים, כאשר מצונזרים נושאים לגיטימיים, שאינם עולים בקנה אחד עם כיוון השינוי המרכזי, יש פגיעה בחופש הביטוי הדמוקרטי.

בעצם העלאת נושא על סדר היום הציבורי יש פתח לשינוי מתוך חשיבה מחודשת עליו. השליטה על הבאת הנושא לציבור או למוסדות המרכזיים בקהילה משמרת את כוחו של הממסד ואת דרכו. עומרי מסביר שהמזכירות והמזכיר בראשה הם המסננים את הנושאים לדיון. אומנם, יש בכך עבודה ניהולית לגיטימית, אך משתמע שמידת השליטה על הנושאים גבוהה מאוד. כיוון שלא קיים נוהל מסודר להעלאת נושא, יוצא כי נושאים עקרוניים קשה להעלות:

"בעצם היום אין ביהב דרך אמיתית להעלות על סדר היום נושאים. אם יש לך בעיה אישית ואתה מעלה אותה על סדר היום של המזכירות אתה פונה למזכיר אז הוא מעלה... אם אתה רוצה ללכת על שכר דיפרנציאלי, תבוא למזכירות ותגיד למזכירות: 'מזכירות, בואו נעשה דיון על שכר דיפרנציאלי'; 'לא! אנחנו מתנגדים לשכר דיפרנציאלי'; 'בסדר, מתנגדים אז תתנגדו, בואו נעשה דיון, בואו, אתם תתנגדו ואני אהיה בעד', אין דבר כזה אמיתי. היום, או שהצלחת לשכנע את המזכיר או שלא הצלחת לשכנע את המזכיר להעלות את זה." (עומרי, 25)

גם מבחינת הציבור קיימות דרכים שונות לשליטה על הנושאים המתבטאות לרוב **מהעלאת נושא בדרך עקיפה**. התמודדות הציבור עם הקושי בהעלאת נושאים על סדר היום נעשית בדרכים לגיטימיות ושאין לגיטימיות בקהילה, המחייבות את התייחסות ההנהלה. טקטיקות כאלה הן למשל: העלאת שאילתא באספה, כתיבת מכתבים ופרסומם בעלון או בתיבות החברים, התנהגויות מחאה על המצב או פריצת גבולות ויצירת אנרכיה בנושא.

הדרכים שזוהו ביהב לשליטה על התכנים העולים על סדר היום הקהילתי, שיפורטו להלן הן: 'הכשרת הקרקע' לשינוי, מיצוב השינוי, ביקורת מאופקת, שימור עמימות, השקטת המצפון הקהילתי, הכללה, "ידע שווה כוח" – וההפך, למידה חד-צדדית וחלקית, שינוי הדרגתי ולא פוגע, דרכים להצגת הצעה (הצגת הצעה מעובדת, הצעה לא

מפורטת, הצעה מותנית/שלבית, שיקוף תהליך משתף), שיקול קולקטיבי, הגנה על רוב דומם, אי-החלטה ציבורית, תכסיסי חלופות (הקטנת הסיכוי להצעות חלופיות והסתייגויות, אין חלופות, חלופה שאינה רלוונטית), ניצול הסדרי הצבעה (שיטת הצבעה, שינוי אחוז הרוב, ספירת הקולות), אי-ביצוע החלטה (התעלמות מהחלטה, החלטה המאפשרת את עקיפתה, החלטה משנית הפותחת פתח להחלטה עתידית משמעותית, החלטה לאחר מעשה, איגוף החלטות) וליווי החלטת השינוי.

'הכשרת הקרקע' לשינוי: הכנת תשתית המחזקת את המוכנות לשינוי, קבלתו וייצובו בפועל. זהו שלב מוקדם הקשור ביוזמה לשינוי. לרוב נעשות פעולות אלה על ידי חברי האליטה ללא הצהרה על יעודן האמיתי. כך למשל חינוך למסרים מסוימים שיש בהם כדי לחשל לקראת השינויים העתידיים לבוא, תכנון בניה עתידית לפי חלוקה למגרשים לקראת תהליכי שיוך דירות, או הכנת הקהילה לשינוי חלוקת השכר משווינוי לדיפרנציאלי (במידות מסוימות). מתאר זאת צבי, איש כלכלי מרכזי בקיבוץ. למרות שאינו מעוניין בשכר דיפרנציאלי הוא מכין את כלל המערכת לכך:

"אני לא משלה את עצמי בנושא של שכר דיפרנציאלי. לא יודע אם זה יהיה בעוד 5 שנים או 10 או 30. ככל שזה תלוי בי, אני משתדל לדחות את זה כמה שרק אפשר, בשביל שברגע שנגיע לזה אנחנו נהיה הרבה יותר בשלים. אנחנו נהיה בעלי יכולות שונות לחלוטין, המון רמות. גם ברמה של השכלה. גם ברמה של מקומות עבודה. גם ברמה של יכולת לתת פתרונות, ואת המענה להרבה מאוד מצבים ששכר דיפרנציאלי עשוי ליצור במערכת קיבוצית כפי שהיא פעלה אז. היום היא קצת יותר בשלה. עוד 15 שנה היא בטח תהיה בשלה הרבה יותר. לזה אני מתכוון. זאת אומרת, העובדה שאני מתנגד, אני אומר את זה היום, מפני שאני באמת מתנגד, אני באמת מאמין, אם זה היה תלוי בי, ללא עולמי עולמים. אבל אני לא משלה את עצמי. אני אדם יריאלי ואני מניח שזה יקרה. אני רוצה שזה יהיה בצורה שתפגע הכי פחות ברקמות החברתיות שקבוץ קיים בו. שתאפשר לדור הצעיר להכשיר את עצמו נכון לקראת התהליכים האלה, להימצא בתהליכים האלה לקראת קבלת ההחלטה הסופית." (צבי, 7)

הכשרת הקרקע מתבטאת גם בטיפוח הון אנושי שינהיג את הקיבוץ. לשם כך מושקע ברכישת השכלה גבוהה, בעידוד להתמקצעות ובשילוב צעירים מוכשרים בעמדות מפתח בקהילה.

מיצוב השינוי: דרכים ל"שיווק" השינוי כרצוי לחברי הקיבוץ בתכנים העונים על צרכיהם ומאווייהם.

חיזוק עצמאותו של החבר: פעולות המבטחות את חיי החברים. עיגון זכויותיו של החבר ומשפחתו מבחינה משפטית והעלאת רמת חייו מגבירות את בטחונו האישי של הפרט. דוגמאות לפעולות כאלה הן: ביטוח בריאות לכל חבר, תגמול אישי על ידי שעות נוספות, הפרטות למיניהן לרבות הפרטת דיור. הגברת העצמאות מתבטאת באופן עקיף גם בחיזוק זהותו של הפרט כחלק מקהילה חזקה ויציבה, מסר החשוב במיוחד בתקופה של שינויים:

"הרגשת בטחון אישי קשורה בקשר שבין האדם לזהותו, ליכולתו לענות לעצמו על השאלה: מי הוא? זהות מתערערת מעוררת דאגה וחרדה." (ישראל, דברים לסיכום 'ועידת יהב', שיחתנו, 15:1998.27.3).

פעולות כגון אלה מגבירות את האמון באליטה שמובילה את הקהילה למהלכים אלה. מצד אחד יש בפעולות אלה כדי להגביר את עצמאות היחיד ולנתק במידה רבה את תלותו בקהילה. מהצד השני, ההצלחה המשותפת של הקהילה שיכולה להעניק חופש זה לחבריה, מגביר את הרצון להשתייך אליה. נראה כי החוסן הקהילתי של

הקיבוץ כחממה נתפס על ידי חלק מהחברים כאומניפוטנטי. לדבריהם זהו מצב מפחית חרדות, אך גם מייצר אדישות ויכולת הישרדות אישית נמוכה. כך קורה שהחברים אינם עסוקים בחיפוש אחר חלופות אחרות, אלא נוטים לקבל את ההצעה הקיימת וגם רובם אינם מדקדקים בפרטי ההצעה, אלא סומכים ידם על בעלי התפקידים.

שיטה נוספת עליה דיברו הנחקרים ביהב בשלב גישוש ההצעה הינה הצגת **תוכן שינוי מפתח**. יצירת הצעה לשינוי שתוכנה מגביר את רווחת הפרט ומעלה את חופש הבחירה מקדמת את קבלת ההצעה. רוח השינויים ביהב מתבטאת בהפרטות המגבירות את שליטת האדם על ניהול תקציבו או שינויים המבטאים נתינה רבה יותר לחבר והגברת הנוחות והביטחון. תכנים אלה של שינוי מבטאים תפישת עולם חדשה לקיבוץ, שמשמעותה הפחתת שליטת הקולקטיב והגברת כוחו של הפרט. לעיתים שינוי שנתפס כמשרת את כלל הקהילה, מקובל על יחידים שבאופן אישי אינם מעוניינים בו.

עינת, שהובילה מספר תהליכי שינוי עם צוות מש"א מסבירה שהחברים מתעניינים בהצעות קונקרטיביות הנוגעות ישירות לתועלתם:

"אנשים באים למה שמדגדג להם עכשיו בכיס, הם לא באים למשהו שמדבר על איך יראו החיים שלהם ואם הם רוצים להיות

מעורבים בהחלטות על החיים שלהם או לא. לזה הם לא באו." (עינת, 10)

לעיתים, השינוי הוא **מענה לצורך אישי ואו לצרכים משותפים**: בהצגת הצעת השינוי כעונה על צרכי הפרט ומשפחתו יש כדי לקדם תמיכה בה. הצורך יכול להיות חומרי, אך גם מענה לתפישת עולם וערכים. אכן, שינוי הפותר בעיית יחיד או רבים יהיה חיוני ותורם ולפיכך יזכה לגיבוי הקהילה.

לעיתים מוצג השינוי כעומד בפני עצמו ולעיתים כחלק מחזון, כשלב לקראת הפיתוח העתידי של הקהילה:

- **שינוי נקודתי**: מוצע שינוי קונקרטי ללא הצהרה על חזון ויעדים באשר לדמות הקהילה בעתיד. השינוי נתפס כעונה על צרכים עכשוויים, אך מנותק מכל קונטקסט אחר של שינוי המוביל לתהליך משמעותי יותר. למעשה, יש פעמים בהם יוזמי השינוי רואים בו צעד נוסף בתוך תהליך עתידי רחב, אך מעדיפים להצניע או להסוות זאת, על מנת לא לעורר התנגדות רבה לשינוי.

שינוי שאינו מתוך חזון עוסק בתיקון המצב הקיים, ללא ראייה ארוכת טווח. הוא מספק מענה מידי אך בדרך כלל חלקי ופחות מהותי.

- **שינוי מתוך חזון**: מוצגת ראייה מערכתית כוללנית של המצב ממנה נגזר רצף של שינויים השזורים זה בזה. הציבור מודע לתמונת העתיד הרצויה ומתקדם אליה בהדרגתיות, מתוך הבנה שהשינוי המוצע הוא שלב אחד מתוך מערכת שינוי שלמה ומתוכו.

לדוגמה, בישיבות הצוות לבדיקת מבנה ארגוני התחולל עימות סביב נושא זה, כאשר מצדדי השינוי מתוך חזון מסבירים: "הטקטיקה היא לעסוק בהגדרת המטרות במקום לעסוק במה לא בסדר." ומתנגדי טקטיקה זו טוענים: "חייבים לאבחן את המצב.. איך אפשר לטפל במצב בלי לעשות דיאגנוזה? כך נלחם את המלחמה הקודמת, ניתן כדורים לא נכונים."

לבסוף הכריע השינוי מתוך חזון, כפי שהומשכה המטאפורה:

"אנו לא מרפאים מחלה' אלא 'בונים בנין'." (צוות מורחב לבדיקת מבנה ארגוני, 1.9.1999).

התאמות לסביבה: התאמת ההצעה לנעשה בסביבות החיצוניות לקהילה. בדרך זו ההצעה משמרת את הקהילה רלוונטית לסביבתה וגם מותאמת לרוח השינויים החדשה שמבטאת את השפעות האידיאולוגיות שמחוץ לקיבוץ.

כיוון שקהילת יחב מאופיינת בנגישות גבוהה ובקשרי חליפין עם סביבותיה הכלכליות והחברתיות, שינויים המותאמים לסביבה הם צורך קיומי להמשך הצלחתה.

ביקורת מאופקת: ריסון אמירות והתנהגויות ציבוריות שיש בהן כדי לבטא חילוקי דעות. הביקורת נתפסת כפוגעת במרקם הקהילתי החברי. חברי הקהילה ממעטים בהשמעת ביקורת פומבית וכאשר זו נאמרת, פעמים רבות מתווספת אליה הסתייגות או אמירה ממתנת ותומכת מצד האומר. תחושת המבקרים היא שקבלת הביקורת לוקה בחסר כיוון שזוכה בחוסר התייחסות, חוסר סובלנות, התייחסות פוגעת או לא עניינית. פעמים אף נלוות הסתייגות לתוכן הביקורת או לסגנון בו נעשתה מצד גורמים באליטה. כך לדוגמה תגובת עורך העלון על מכתב ביקורת שהופנה כלפי מנהלי הקהילה שאינם מפנים במשך שנים את תפקידם לאחרים. הביקורת מגונה כיוון שנתפסת כהרסנית, כמאיימת על פירוק ה'בית':

"העין הבוחנת והמוסדות הדמוקרטים חיוניים לקיומנו יותר מבעבר לדעתי, אבל גם הביקורת צריכה לשמור על פרופורציות, לא להיסחף. את הבית אפשר להרוס מלמעלה ומלמטה, בסוף זה לא כל כך חשוב. לאסוף את השברים קשה." (שיחתנו, 27.2.1998:11).

ולעומת זה, באותו העלון, מתפרסמים דבריה של חברה שדיברה ב'ועידת יחב' על הצורך בהשמעת ביקורת נוקבת, וכך היא אומרת בין השאר:

"אני שומעת שהרחוב רועש, יש ביקורת. לכאורה, אפשר לבוא להתלונן ולצעוק. במקרה הטוב מקשיבים לך. תשובה אתה לא מקבל והעניין נגמר... אני גם מבקשת מחברי יחב להפסיק להתלונן בשבילים. שם אין תשובות. אתם יכולים להגיד דברים במקומות שצריך." (שיחתנו, 27.2.1998:15).

יחד עם זה יש לציין, כי קיים ביהב תפקיד ביקורתי רשמי של מבקר-פנים המלווה בועדת ביקורת (מהחלת התפקיד ב-1995 היה מבקר-הפנים חיצוני ולאחר מכן, ב-1999 הוחלף בחבר מהקיבוץ). הם ממונים על ידי האספה ומהווים שליחיה (כתובת לפניות הציבור). ביקורת זו נתפסת ככלי מקצועי ניהולי וחברתי גם יחד. המבקר מפרסם דו"חות תקופתיים הבוחנים נושאים שונים בניהול הקהילה, והוועדה מפקחת על תיקון הליקויים וקובעת את הנושאים לבדיקה. לרוב דו"חות אלה פתוחים לעיון הציבור ותמציתם מפורסמת ביחד עם תגובת המבוקרים והמלצות המבקר. למרות שיש להבחין בין ביקורת פורמאלית ממסדית לבין ביקורת ציבורית, חשוב גם לאזכר מנגנון זה.

שימור עמימות: מידע, חוקים ותהליכים שאינם חד משמעיים הניתנים לפרשנויות שונות ומועברים כ'תורה שבעל פה'. הגבולות העמומים מתבטאים בנורמות כמו: "עיגול פינות", חוקים לא כתובים, תקנונים קצרים ולא ממצים, תהליכים שאינם מתוכננים מראש, מידע לא-ברור ולא-שלם, סמכויות לא ברורות של מוסדות ציבור ואנשי ציבור ומיעוט סנקציות פורמליות.

מצב זה משמר את ה'חברות' שכן מנמיך את הסבירות לקונפליקטים ומאפשר לכל חבר מרחב פרשנות אישי. העמימות גם מאפשרת להנהגה לתמרן את התהליך ואת יישום החוקים בדרך גמישה העונה לצורכיהם. יחד עם

זה, העמימות מאפשרת את קבלת השונה, מבטאת הכרה בצרכים השונים וסולחת להתנהגויות חריגות שהן חלק מכל חברה.

בתקופה האחרונה החלו לעגן בתקנונים כללים בנושאים שונים ככלי ניהולי. השינויים שנעשו פתרו מצבי אנרכיה באמצעות הגדרות כתובות. לרוב, גם הגדרות אלה לא היו מפורטות דיין ואפשרו פרשנות והתגמשות. נוסח כגון זה חזר מספר פעמים בעת הכנת הצעה לשינוי:

"דמה הגמישות היא עניין שאנו מתברכים בו, אבל כדי שנתקיים מוכרחה להיות גם תבנית מסגרת מחייבת ותכנון." (הודעה על

תחילת טיפול ב"הסדר צעירים", 23.10.1998)

החלטות מטושטשות: בשלב הביצוע של ההחלטות מתקבלות החלטות הניתנות לפרשנויות שונות. הימנעות מתקנונים ומפרסום חוקים חד משמעיים, כללים לא כתובים, מוסכמות חברתיות הניתנות לפרשנויות שונות והימנעות מאמצעי הרתעה וענישה:

"אי אפשר שיהיו יותר מידי חוקים בקבוץ. אני בא ליהב מקבוץ, אני בן קיבוץ שבו שעשו תקנון טלפון זה היה חמישה עמודים.

כששאלו אותי מהקבוץ שאני באתי ממנו מהו תקנון הטלפון של יהב, אז אמרתי שורה אחת: "החברים משלמים עבור השיחות

שלהם", ובזה נגמר התקנון. ביהב רוב הכללים הפנימיים הם כללים לא כתובים... פורמליזם אומר זה שלי וזה של הציבור וזה

שלו וכך הלאה. אבל זה מוביל לניכור." (יפתח, 10)

ההחלטות המטושטשות מסייעות לשמור על ה'חברות': הן מונעות היקלעות לעימותים ומפחיתות ניכור. אך בנוסף הן מבלבלות, מאפשרות חוסר שיוויון, לא פותרות בעיות ומגבות את ניצול הציבור.

בנוסף, קיימת גם הטקטיקה של **מעקפים** שמשמעותה היא שבשלב בו צריכה להתקבל ההחלטה הקהילתית מסתבר כי הנהלים לא ידועים או מטושטשים, מה שמאפשר למובילי התהליך לנווטו בדרך הנוחה להם להשגת מטרתם. כך ניתן לעקוף מוסדות החלטה מסוימים ולהשתמש בגיבוי ממוסדות אחרים. למשל: החלטה אם להביא הצעה לאישור האספה או כהודעה שהוחלטה במזכירות, או החלטה אם הצבעה תיערך בקלפי או באספה וכן הלאה.

יוסי, מדגים בתסכול מעקף של העברת הצבעה לקלפי בעקבות זה שרוב הדוברים באספה התנגדו להצעת הממסד:

"אני מעריך שלפחות שלושת רבעי מהדוברים ואולי יותר דיברו נגד. אחר כך החליטו שמביאים את זה להצבעה בקלפי, לא

באסיפה, זאת אומרת מי שלא טרח לבוא גם כן הוזמן להצביע, זאת אומרת, גם אלה שזה לא היה מאוד עקרוני וחשוב להם.

ומכיוון שזה הובא על ידי המזכירות אלה האנשים שיציעו עם המזכירות, לדעתי, וההחלטה הייתה באחוזים אדירים, אני חושב

70 – 80 אחוז הצביעו בעד. אחר כך הייתה עוד איזה אסיפה... ובדיוק אותה תופעה הייתה. רוב הדוברים התנגדו, הביאו את

זה להצבעה, שוב פעם בקלפי, כמובן מי שלא טרח לבוא מוזמן, וכמובן, שוב, יצביע בדרך כלל עם המזכירות, וזה שוב פעם עבר

ברוב משוגע." (יוסי, 2)

השקטת המצפון הקהילתי: ניראות של ניסיון התמודדות עם בעיה חברתית בקהילה, גם כאשר כישלוננו צפוי מראש. בעצם ניסיון ההתמודדות עם הבעיה יש משום הגברת אמון הציבור במוביליו והפחתת רגשות האשם הקהילתיים שהבעיה אינה מטופלת ונפתרת. יחד עם זה, העלאת הנושא על סדר היום והצגת חלופות לפתרוננו

מעלים את מודעות הציבור לבעיה ועשויים לקרב את פתרונה. בועז מסביר כך את הצעת צוות עבודה ופרנסה שהציע תגמול שלילי ונכשל :

"ההצעות שלנו, שלא היינו שלמים איתן, אבל הצענו אותן כי, לכאורה, זה מה שחברים שרצו, למשל: מי שלא יגיע לזה וזה, יהיה לו קנס. ביהב אין קנסות, לא יודע אם שמת לב, אין, ביהב אין סנקציות... ואנחנו העלינו את זה רק כדי שלא יגידו לנו אחרי זה: 'למה אתם לא עושים משהו עם החבר'ה האלה'. גם לי היה ברור שזה לא יעבור. עכשיו, זה מתיישב גם עם האופי שלנו, נקרא לזה, של עינת, שלי, של איתן, של ללכת עם, אבל יכול להיות שלא יהיה לזה (הערה: תמיכה), אז צריך תוכנית אחרת, היום זה לא (הערה: מתאים), זה לא מבטיח שום דבר, היום זה בלתי אפשרי לעשות את זה." (בועז, 18)

נראה מדבריו כי היה זה למעשה טקס התמודדות שחשיבותו היא בנראות של ניסיון ההתמודדות עם הנושא.

הכללה: ההחלטה אינה מתקבלת נקודתית ועניינית אלא לאור ניסיון קודם, כמו שינויים דומים שבוצעו או מידת המוצלחות הנתפסת של מובילי השינוי. כך למשל, המתנגדים לשינוי כמעט תמיד יהיו בעמדת התנגדות להצעות הממסד. אומר זאת המזכיר בישיבת מזכירות בה התלבטו אם לשתף הורים בהחלטה על יום חינוך ארוך בבית הספר. המזכיר התנגד לשינוי ההורים כי :

"חלק מהתנגדות ההורים היא התנגדות למזכירות ולתהליכים כאן בכלל." (5.3.1999)

בהתאם, מרבית הציבור שנוטה לגלות נאמנות לממסד יאשר באופן קבוע את המלצות המזכירות. השימוש בהכללה ובתינוג נעשה גם כלפי חברים המביעים עמדות שונות בנוגע לשינוי :

"באופן קבוע איתן מגיב לאיש ולא למהות של האמירה... אני מצפה ממנהיגות של חברה שכן תתנהג ככה. שתתייחס למהות של האמירה ולא למי שאומר אותה. לא האם יש לו חור בתקציב, לא האם הוא עבד יותר או עבד פחות. זה לא מעניין אותי באותו רגע שהוא אמר את הדברים. אני צריך להתייחס לאמירה ולא לאיש שאומר אותה. לא תמיד מי שאומר מה שאומר הוא גם עומד מאחורי מה שהוא אמר. נו, אז מה? מה אנחנו כולנו טליתות? נו, אז צריך לשבת ולסתום את הפה? אנחנו כולנו טליתות שכולה תכלת? מה פתאום! אם הוא אמר דברים שהם נכונים, תתייחס אליהם." (עודד, 10)

"ידע שווה כוח" - וההפך: כלומר: חוסר ידע שווה חוסר כוח, מתוך הנחה שידע הוא צורך בסיסי לקבלת החלטה שקולה. הציבור ביהב טוען כי הוא מעוניין במידע על הנושא העומד להחלטה ועל תהליך קבלת ההחלטה המתוכנן. מידע זה קיים בפרוטוקולים של ישיבות, נוסחי הצעות, מודלים קיימים של שינוי בקהילות אחרות, ידע מחקרי, נתוני רקע לשינוי מדויחות וסקרים ועוד. אך יש חברים המצביעים על שימוש לקוי במידע כמו: אי מתן מידע; מתן מידע חלקי וחד צדדי, מידע לא מדויק, מידע לא נגיש ולא בהיר; פרסומו בעיתוי לא מתאים ושקיפות נמוכה פוגעים ביכולת ההחלטה של הציבור. יחד עם זה, הושמעו גם הטענות, בעיקר מצד האליטה, כי הצגה שלמה של מידע עלולה לבלבל, לתסכל ולמנוע מהציבור להתעניין בכלל. בנוסף, יש החלטות (לרוב החלטות כלכליות ולא החלטות לגבי אורחות חיים) שהצגת מידע שלם יכול לסכן עקב זמינות המידע לגורמים מתחרים. יפתח המזכיר מדגיש את חשיבות מתן המידע כתורם להחלטות נכונות וכמגביר אמון ביושרם של חברי בממסד. על השקיפות שאיפשר בתהליך שינוי שניהל הוא מסביר :

"אם לא היינו מפרסמים היינו מאבדים את הקשר עם הציבור ואת הביטחון בזה שההחלטות שלנו נטולות פניות." (יפתח, 7)

ביום עיון לחברי המזכירות החדשה הוצב נושא שקיפות המידע כקשור לקבלת החלטות דמוקרטיות. כך נוסחה מטרת חברי המזכירות בנושא :

"יצירת שקיפות לציבור בתהליכי קבלת החלטות ולדאוג לכך שהתהליך יהיה דמוקרטי." (21.7.1999)

דרך מרכזית לקבלת הידע הינה באמצעים שונים של למידה והחלפת מידע בין השותפים, כפי שהוצג בממד הראשון, אך כפי שמציג הסעיף הבא, גם באלה מתבטא הממד השני של העוצמה.

למידה חד-צדדית וחלקית: הכוונה מראש של בדיקת הנושא ליעד הרצוי כדי להבנות תובנות שיתמכו בכך. ההתעמקות בכיוון אליו מובילים מייצרת הבנה טובה יותר של משמעויות השינוי על מורכבויותיו. יחד עם זה, התעלמות מכיווני פתרון אחרים או למידה צרה שלהם אינה משקפת את מכלול האפשרויות ואינה מספקת חלקים מהציבור שמסתייגים מההצעה או שמעוניינים לבדוק חלופות אחרות. (לדוגמה, ראה תקציר/סיפור ועידת יהב).

בנוסף, לעיתים העמדה נקבעת לאור שקלול ידע חלקי. כלומר, החבר אינו מודע לכל הנתונים והשיקולים ומחליט על סמך פרטי המידע שאסף. כך קובלת חברה הנדרשת להצביע בנושא חינוכי על סמך ידע חלקי, למרות שהיתה מעורבת בכל התהליך המכין :

"העלנו שאלות, תחומים אפורים ולא קיבלנו תשובות ברורות. ציפיתי לקבל תשובות לפני האספה. על סמך מה אני אמורה

להחליט עכשיו? נערך סקר בתחילת השנה על ציפיותינו ומעורבות ההורים, ציפיתי לקבל את תוצאות הסקר." (25.3.1999)

שינוי הדרגתי ולא-פוגע: קל יותר לקבל שינוי שמשפיע לטובה ושניתן לאמץ אותו בהדרגתיות. רוב השינויים שנעשו לא שינו באופן דרסטי את מצבו של החבר ולא רק שלא פגעו בו, אלא היטיבו עימו. פעמים, סעיפים שונים בהצעה יושמו זה אחרי זה ולא בו זמנית.

חבר מרכזי בקיבוץ מסביר שתהליך הדרגתי לעבר מטרה מופנם טוב יותר :

"גם אני ידעתי שצריך לעשות את זה בשלבים, רק רציתי לקבוע את המטרה. לקבוע את המטרה גם אם היא תתגשם בתוך

חמש שנים או עשר שנים. אז ישנה איזה שהיא מטרה שאתה מראש מגדיר אותה ומסכים עליה ואחרי זה אתה בדרך הולכה

נכונה, בדעת הקהל בניתוח נושא והגעה בצורה חיובית לתודעתם ולהבנתם של החברים, אתה בונה את הדברים בשלבים. אז

זה לוקח שנתיים או חמש או עשר, תלוי בעוצמת הנושא שאליו אתה מתקדם ולמטרה שאותה הצבת. עכשיו אין ספק שבדרך יש

הרבה מאוד דרישות או תביעות שנגזרות מהמטרה שהצבת, שאנשים לא חיים איתה בשלום." (צבי, 6)

אך התהליך ההדרגתי גם יכול להיות מניפולטיבי, במיוחד אם הוא נעשה ללא הצהרה על חזון הקהילה :

"אני חושב שברגע שאתה רוצה להתחיל תהליך שינוי, אם אתה עושה את זה כפי שזה נעשה ביהב, זה גניבת דעת. אם אתה

לא אומר לאנשים לאן אתה רוצה להוליך, אתה מביא כל דבר בפני עצמו, והנה יש לגבי הפרטת האוכל, בזבז עצום. אנשים

לוקחים אוכל ואחרי זה זורקים לפח, אם הם לא צריכים, מביאים אורחים בלי חשבון. מספרים סיפור נורא יפה וזה עובר. אבל זה

עובר מבלי להבין את הקונטקסט, ולאן, לאן כל העניין מוליך." (יוסי, 10)

תקופת ניסיון היא גם טקטיקה הדרגתית שנראתה ביהב. מדובר בהצהרה כי החלטה תבוצע למשך תקופת ניסיון כדי לבחון את התאמתה לקהילה ובסיום פרק זמן שהוגדר תובא לאישור מחודש. החלטות רבות בקיבוץ יהב

עברו כד, אך פעמים רבות לא הובא הנושא לאשרור. כיוון ששינויים רבים היטיבו את חיי החברים, הם הוטמעו במהרה ואם אכן הועלה הנושא להצבעה חוזרת - הוא עבר.

שיטה זו מאפשרת התמודדות הדרגתית עם השינוי, למידתו ובחינת התאמתו. היא מאפשרת גם התמודדות עם התנגדויות באמצעות המרת הפחד משינוי בביטחון ותחושת שליטה שאם ההחלטה לא תתאים ניתן יהיה לבטלה או לשנותה. טקטיקה זו מאפשרת גם התמודדות עם התנגדויות עקרוניות בטיעון הרציונאלי שיש לבחון אותן הלכה למעשה טרם ביצוע החלטה סופית.

צבי, ממוביליו הכלכליים של הקיבוץ מתייחס לכך בפרוט, ולמרות טענתו שזו אינו טקטיקה, משתמעת מדבריו ההשפעה על הפחתת ההתנגדויות:

"על מנת לא לעשות חתוך חד בקבלת החלטות הם ידעו לומר שאנו עושים מהלך מסוים לניסיון שימשך שלושה חדשים, ששה חדשים, ובתום פרק הזמן הזה נחזור לדון על הדברים... וזה לא היה צעד טקטי. אני מאמין שמי שהביא את הדברים הוא גם חשב, הוא גם כך האמין שלא צריך לעשות את זה בחיתוך חד, אלא באיזשהו תהליך שניתן מבחינת תחושת החברים גם ליצור אותו כתהליך הפיך... הדרך שבה זה נעשה מאוד הקלה על המזכירות... וגם אלה שהתנגדו לדברים מהסוג הזה אמרו: שמורה לנו עדין הדרך לאחר שבעצם החברים ישתכנעו שבעצם התהליך לא היה תהליך נכון, לחזור ולבדוק אותו". (צבי, 3)

דרכים להצגת ההצעה:

• הצגת הצעה מעובדת:

"אם מההתחלה אתה לא מלווה את התוכנית, אז לבוא למוצר כמעט מוגמר ולהתחיל לעשות בו שינויים זה דבר שהוא כמעט... הוא קשה לא בגלל הבעיה הפורמאלית, אלא בגלל שזו בעיה מבנית, בגלל שהוא נראה טוב. קשה להבין לעומק את הבעייתיות שבמוצר." (עומר, 12)

על הצעה מפורטת ה'תפוררה' היטב קשה לערער ולעיתים אף לא נעים. ההבנה כי הושקע בה מאמץ על ידי מקצועני הקהילה, עשויה להוביל למסקנה שהיא כדאית. חומר מגובש, המעוגן בתפיסת עולם וחזון, נוח להבנה ומשווק את עצמו. יחד עם זה, בהצגת הצעה ראשונית, הנבנית עם הציבור יש כדי לייגע, לסרב ולבלבל הן את יוצרי ההצעה והן את הציבור.

יפתח המזכיר מבדיל בין תוכני ההצעות בטקטיקה זו. לדעתו, כאשר מדובר בנושאים עקרוניים יש להביאן להחלטת הציבור בשלב ראשוני כאשר הן לא מגובשות. כאשר מדובר על נושאים טכניים הוא מעדיף להציג לציבור "הצעה מפורטת שכבר כמעט סגורה".

• הצעה לא מפורטת: ההצעה מוצגת לציבור בתמציתיות באמצעות ראשי פרקים או סעיפים חלקיים. לעיתים קיימת הצעה מפורטת יותר במזכירות והציבור רשאי לעיין בה או לקבל אותה, אך בפועל מעט משתמשים בזכות זו. מסביר בועז שהכתיבה המפורטת והחד משמעית אינה מתאימה ליהב כיוון שיכולה ללבות עימותים. לעומת זה, השיחה מאפשרת הדדיות ויחס אישי ועל כן זו אסטרטגיה עדיפה:

"באסטרטגיה שלנו את לא תמצאי כמעט, ובדרך שלנו, לא תמצאי דפים כתובים... אין אצלנו דפים! כי ברגע שהוצאנו חוברת לכל אחד יש לו את הפרשנות שלו מה זה ייתן לו. הבנה יותר טובה של הדברים זה ייתן? לא! סיבה למלחמות זה ייתן? כן! כי ברגע שיש משהו כתוב אז גם יהיה צריך להסכים לו... פשוט הקפדנו לכתוב כמה שפחות ולדבר כמה שיותר." (בועז, 13)

• **הצעה מותנת/ שלבית** : מוצעת הצעה חלקית ומובטח כי לאחר שתתקבל יפעלו להשלמתה. טקטיקה זו מאפשרת 'צעד ראשון' לשינוי שכן משכנעת את המתנגדים או המהססים בכך שתושלם בשלב הבא. לאחר החלת השינוי הראשוני אמור הממסד לקיים את הבטחתו ולהמשיך בתהליך. דוגמה לאי המשך התהליך היתה בעת בחירת המזכיר החדש. הוצהר כי הוא מומלץ על ידי ועדת ארגון שתפעל יחד עימו לבחירת מזכיר שני. היו חברים אשר ציפו למילוי תנאי זה וראו בכך השלמה של ההצעה לבחירתו. בפועל, לא נבחר מזכיר נוסף.

• **שיקוף תהליך משתף** : בנוסף לטקטיקת הצגת ההצעה, מוצג התהליך שנעשה כפתוח, מעודד מעורבות ומייצג. כך למשל, רותם מציג באספת הסדר צעירים שקף של תיאורי הפגישות ומראה שהיה תהליך משתף. לדבריו,

"זה לא נוצר out of the blue, (כלומר: באופן בלתי צפוי, הערת א"ש) אלא נוח ומקובל על כולם."

והוא מוסיף גם שהיו שיחות בלתי פורמליות בחדר האוכל ובמרפסות,

"חשנו שאנו קלטנו את רחשי הלב של ההצעות השונות."

שיקול קולקטיבי : ההחלטה האישית מושפעת מרווחים ומחירים של הכלל. היחיד נתפס כבעל השפעה על סביבתו ולפיכך כאחראי לקהילתו ולא רק לעצמו ולמשפחתו. המשפט "יהב זה אני" עימו מזדהים רבים בקהילה מבטא את הזהות הקולקטיבית כחלק מהזהות האישית של חברים אלה. זוהי טקטיקה אופיינית לממד זה, בה מגויס משפט קדום המעורר רגשות קולקטיביים משותפים ומשרת את מטרות בעלי העוצמה. מסביר ישראל את חשיבות השיקול הקולקטיבי המותאם ליהב, אל מול השיקול המושפע מאפנות של 'מה שכולם עושים' :

"אני נמצאים בתקופה שעל פי מהותה מאופיינת בשינויים מהירים והרבה קורה שאנו נותנים לזמן להחליט במקומותינו ולא

שואלים את עצמנו: "איפה אני בעיצוב החיים?" יש נטייה לעשות מה שכולם עושים... אני רוצה מזכיר שתהיה לו התבונה להוביל

אותנו לשיקול קולקטיבי של מה כן ומה לא. בכל אחד מאיתנו יש החולשה לעשות מה שעושים כולם." (ישראל, 20.3.1999).

הגנה על רוב דומם : התקוממות אנשי ההנהגה כנגד התנגדויות מתוך טענה שהם ממלאים את תפקידם כמייצגי הציבור ונדרשים להגן על דעת הרוב. הרוב נתפס כאדיש, לא מעורב ומצפה מנציגיו שיגנו על צרכיו מפני קבוצות מיעוט שאינן מעוניינות בשינוי. תפיסה זו מגבה התנהגות תוקפנית ולעיתים לא עניינית של ההנהגה ביחסה להתנגדויות. יחד עם זה, הרוב הוא אכן דומם ותרבות הקהילה מגבה מצב זה. משום כך, כדי להגיע להחלטה דמוקרטית המייצגת את הרוב ולא את המיעוט המבוטל, אכן זקוק הציבור לנציגים שיגנו על האינטרסים שלו. איתן, מזכיר הקיבוץ מסביר את תפקידו כמגן על הרוב הדומם : "איך לא לגרום לכך שהרוב יהיה מסורס. הוא לא בא לידי ביטוי תמיד בקיבוץ. יש יותר ביטוי לכוחות הנגד. חד משמעית. הם ממילא מרגישים צורך לדבר, הם מרגישים צורך להשפיע. הרוב סומך על המערכת שתעשה את זה בשבילו." (איתן 2, 8)

אי-החלטה ציבורית : ההחלטה ציבורית אינה מוכרעת במסגרת ציבורית. בשלב בו יש לקחת החלטה קהילתית, יש התעלמות ממתן אישור פורמאלי ציבורי להחלטה. שיטה זו הביאה למצב שיש החלטות שהתקבלו על ידי יחידים ובוצעו על ידם ללא הבאת הנושא לדיון קהילתי ולאישור. במקרים אלה לרוב הובאה לציבור ידיעה כי

ננקט המהלך, או התבקש בדיעבד אישור למהלך שכבר בוצע. לדוגמה, במהלך אספה לאישור השקעה בחברה כלכלית בקיבוץ אומרת לי חברה שלא באופן פומבי שהחברה פועלת בקיבוץ כבר כשנה ללא אישור:

"זו הרי פיקציה. החברה הזו פועלת כבר שנה. את לא מכירה את הדמוקרטיה של י'הב?" (20.3.1999).

ארנון מתאר כיצד העביר החלטה כלכלית משמעותית ביותר לבד בנושא קרן הפנסיה של החברים:

"הייתי מקבל הרבה פעמים החלטות לבד. עשיתי את קרן הפנסיה של החברים... פשוט לקחתי את זה והעברתי כסף."

הוא אומנם מוסיף שהתייעץ עם עמית מקצועי שאינו מהקיבוץ ועם הגזבר, אך לא ביקש את אישור הציבור להחלטה שמשמעותה השפעה אישית על תקציבו העתידי ובטחונו של כל חבר:

"ברגע שזיהיתי את הקרן הזאת ואת ההזדמנות, תוך כמה ימים בנינו את הקרן לכל החברים, אני והוא, בלי שהיתה שום החלטה ושום דבר, אבל ידעתי שאני עושה דבר טוב, אז עשיתי אותו." (ארנון, 1)

משתמע מדבריו כי העברת תהליך ציבורי היתה פוגעת בהחלטה – מסרבלת, מעכבת ומונעת מהציבור בסופו של דבר החלטה שהיטיבה עימם.

תכסיסי חלופות: טקטיקות המסתייעות בהצעות חלופיות.

• **הקטנת הסיכוי להצעות חלופיות והסתייגויות:** החלטת המזכירות כי הצעות חלופיות להצעה המועלת באספה והסתייגויות יוגשו עד 48 שעות לפני כינוס האספה. הרציונל מאחורי החלטה זו הוא הסדרת הדיון, שליטה על ההצעות העולות והגנה על הציבור מפני קבלת החלטה ללא זמן להבנתה. החלטה זו פורסמה לאחר האספה בנושא הסדר צעירים, בה הועלתה הסתייגות שהתקבלה תוך סערת רגשות, מבלי שרוב הציבור הבין את השלכותיה החברתיות.

בפועל, אין תוקף מעשי להחלטה זו, שכן הצעות חלופיות והסתייגויות מועלות במהלך האספה ולרוב זוכות להתייחסות הן בשלב הדיון והן בהצבעה.

• **אין חלופות:** מוגשת להחלטה הצעה אחת בלבד או מתמודד רק אדם אחד על תפקיד. כך הציבור נדרש לקבל או לפסול ולא לבחור. חברי י'הב מסבירים שתרבות הקהילה אינה מעודדת התמודדויות כיוון שאינה יודעת להתמודד עם "פעיי" המפסידים. מצב בו מתמודד בודד אינו זוכה בתפקיד נתפס כפגיעה בדימוי הקהילה, אשר פוסלת חבר על "רקע אפס". תרבות ה'חברות' משמרת מצב בו מוצגת לרוב הצעה בודדה המייצגת את רוח המנהיגות. באופן זה מוגן לכאורה החבר ונשמר כוחה של המנהיגות.

• **חלופה שאינה רלוונטית:** קיימת חלופה אך היא לא משמעותית ואינה בר-תחרות כד ש'המשחק מכור מראש'. על ידי למשל הצגת חלופה שאינה תואמת את תרבות הקהילה או פוגעת בחלק מהציבור, גובר הסיכוי לתמיכה בהצעה האחרת שנתפסת כחיובית יותר.

ניצול הסדרי הצבעה: נוהלי ההצבעה אינם מעוגנים באופן מסודר ולפיכך נתונים לפרשנויות ומניפולציות, או לשינוי נוהלי ההצבעה כדי להקל על העברת השינויים. נראה כי באופן זה קיימת שליטה חלקית על כמות המצביעים.

• **שיטת ההצבעה:** קביעת עיתוי וסוג ההצבעה, בקלפי או באספה, נתונה להחלטה של המזכיר. למרות שנקבע כי נושאים אישיים (כמו קבלה לחברות) ושינויים לגבי אורחות החיים נעשים בקלפי, בפועל לא היה סדר בנושא זה.

אין אבחנה ברורה איזה שינוי הוא בנושא אורחות חיים. לגבי נושאים אחרים שהיתה בקשה מצד הציבור להעבירם לקלפי על מנת שההצבעה תהיה נגישה לאוכלוסיות נוספות המתקשות להגיע לאספה, לא תמיד היתה התחשבות בבקשה זו. לא פעם הוקדש דיון שלם לנושא היכן ראוי שתתקיים הצבעה ונראה כי ההחלטה על כך התקבלה לפי המקום בו קיים הסיכוי המרבי כי הצעת המזכירות תתקבל. יתרונות וחסרונות כל שיטה בהקשר של חשאיות, נגישות, נוחות, מהירות וזמן לעיבוד החומר שהוצג בדיון נשקלים גם הם בהקשר לכדאיותם. כאמור, שיקולים אלה אינם תקפים אל מול תקנון האספה של האגודות השיתופיות שקובע שמספיקים עשרה אחוזים מכלל הנוכחים כדי להעביר את ההצבעה לקלפי במקום באספה.

• **שינוי אחוז הרוב:** שינוי סעיף 118 בתקנון הקיבוץ שמשמעותו הקטנת הרוב הנדרש לשינויים באורחות חיי החברים. במקום רוב של 75% מכלל חברי הקיבוץ, אישור התנועה הקיבוצית ואישור "ניר שיתופי"¹⁹ לשינוי, התקנה החדשה מסתפקת ברוב של 66% מכלל החברים. מבין המצביעים בפועל צריך שהצעת השינוי תקבל 75% של המצביעים, בנוסף לחובת התייעצות עם התנועה והודעה מראש ל"ניר שיתופי". באופן זה נדרש רוב פחות משמעותי להחלטות הנעשות בשינוי אורחות החיים. באספה שהתקיימה בנושא (אספה, 8.5.1999) הוסבר בפרוט משמעות השינוי, אך לא התקיימה הצבעה בנושא.

• **ספירת הקולות:** ספירת הקולות בהצבעות שנעשו בקלפי נעשו בצורה מסודרת וישרה באמצעות ועדת קלפי אד-הוק שחבריה ספרו במדויק את הקולות ופרסמו את תוצאותיהן. הספירה בהצבעות באספה הינה פחות מדויקת ולעיתים לא התקיימה או לא הסתיימה במידה ונראה רוב משמעותי. תוצאות מדויקות של ספירה זו בדרך כלל גם לא פורסמו.

אי-ביצוע החלטה: בעת המחקר ניראו ודווחו על ידי הנחקרים דרכים שונות לאי ביצוע החלטות שהתקבלו:

• **התעלמות מהחלטה:** אי ביצוע חלקי או מוחלט של החלטה שהתקבלה.

"מי שקיבל אז, בזמנו, את ההחלטה והיא לקויה, הוא, מתעלם ממנה, מצניע אותה, כן, זה כל העניין. זאת אומרת, ויש מקרים

כאלה, שעליהם אני לא יכול.. (גיחוך), יש מקרים כאלה והיו מקרים כאלה ויהיו מקרים כאלה." (אבי, 7)

תרבות 'עיגול הפינות' מתקשרת אף היא לכך, כיוון שבהטיית החלטה כך שתתאים למציאות יש משום התעלמות ממנה.

• **ביטול החלטה שהתקבלה:** מציאת טיעון לאי תקפות החלטה והסרת תוקפה. הסתייעות בידע משפטי והסבר כי החלטה התקבלה מתוך התרגשות אפשרו למשל לבטל את הסתייגות שהתקבלה באספה לגבי תקנון הסדר צעירים. למרות שהוחלט לקיים דיון חוזר בסוגיה האמורה, הדיון לא התקיים, וההחלטה שהתקבלה לא מומשה.

• **"המציאות חזקה מאתנו":** טקטיקה של גיוס משפט קדום. משפט זה נאמר על ידי חברי ההנהגה מספר פעמים בהקשר לקבלת ההחלטות ויישומה הלכה למעשה כפי שנקבע. לסיסמה זו מספר גרסאות כמו: התהליכים מנצחים אותנו, הגופים יותר חזקים מאתנו. המוטו המרכזי הוא שכוחה של המציאות רב יותר מכל החלטה

¹⁹ **ניר שיתופי:** אגודה ארצית שיתופית להתיישבות עובדים עבריים בישראל בע"מ. מהווה מסגרת ארגונית בה חברים תנועות התיישבות, קיבוצים, מושבים, מפעלים משותפים ואגודות חקלאים. בין מטרותיה: ארגון חבריה על יסודות שיתופיים, הקלה על פעולתם ושמירה על עקרונות הקואופרציה (אברהמי, 1998).

שתתקבל. לפיכך, תוקפן של החלטות מסוימות לא יעמוד אל מול המציאות והן ממילא בטלות. פעמים רבות, המציאות היא 'רשת עשיית החשבון' ובכללה ה'חברות' אשר מסכלות ביצוע החלטות. אמירה זו מגבה מספר טקטיקות:

(א) החלטה המאפשרת את עקיפתה: קבלת החלטה מתוך ידיעה שלא תבוצע בפועל. באופן זה נוצר פער ואף שתירה צפויה מראש בין ההחלטה לבין מימושה, אך מושקט המצפון הקהילתי שהנושא "טופל". לעיתים החברים החזקים יותר מרגישים כי כוחם מאפשר להם לנהוג לפי רצונם ולא להיות לויאלים לכללים שנקבעו. עומרי מתאר מצב בו כמעט נאלץ לחרוג מהחוקים בנושא תושבות. הוא מדגיש כי אם היה נאלץ לעשות כן, לא היה מאונה לו כל רע. הוא תופס את עצמו ואת משפחתו כחזקים:

"ומישהו היה בא אלי, הייתי שם עליו בכלל? ברור שלא. ו... יש עוד ביבה, עוד דוגמאות כאלה. מה שנקרא: זה עובד, הם חכמים על חלשים, זה לא עובד מול חזקים... מה, מה יעשו? ילכו לבית משפט, יוציאו הוצאה לפועל, זה ילך להם? מישהו ייתן לזה לקרות? עם משפחה כמו שלי..." (עומרי, 23)

עינת מסבירה כחלק מתרבות הקהילה את הנורמה ש"אסור זה לא סופי":

"לא תיקח ותעניש מישהו. אין משטרה. ובחדר אוכל רואים את זה, אבל זה בכל דבר אחר בחיים זה גם ככה. זאת אומרת, אז אסור להחזיק רכב - אז לאנשים יש רכב. אסור שיהיה קטנועים - יש 2-3 קטנועים בקבוץ. זאת אומרת. אסור, אסור זה לא סופי. מבחינת הרוח של הקבוץ זה ככה. זה לא סופי. אני מניחה שיתיישרו לפי חוקי מדינת ישראל שאסור לרצוח אז אסור לרצוח, אבל כל מיני חוקים פנימיים של הקבוץ הם תמיד כזה, מסתדרים איתם. בואי נגיד ככה." (עינת, 16)

(ב) החלטה משנית הפותחת פתח להחלטה עתידית משמעותית: מובילי התהליך אינם "קוראים לילד בשמו". הם מטעים את הציבור בכך שמובילים שינוי קטן, בעטיו ניתן יהיה להוביל שינוי קיצוני יותר. ההחלטה המתקבלת היא נקודתית, ללא בחינה ציבורית של השלכותיה. לדוגמה, אישור דיפרנציאליות במשכורת הצעירים בתקנון 'הסדר צעירים' שכולל 'עצמאות כלכלית' או אפשרות קבלת הוצאות אש"ל לתקציבם הפרטי של עובדי חוץ, הינם פתח להכנסת משכורת דיפרנציאלית לקיבוץ:

"זה חשוב איך העבירו החלטה לשכר דיפרנציאלי בלי ל... בלי אולי להבין, בלי לקרוא לזה שכר דיפרנציאלי... כשברור שאם היו קוראים לזה שכר דיפרנציאלי זה לא היה עובר, ואיך העבירו את זה בקטן, כשזה הולך לגדול בצורה בלתי נשלטת". (עומרי, 19)

יש הרואים בטקטיקה זו הליך הדרגתי המקל על הפנמת השינוי. לעיתים ההחלטה היא משנית כיוון שמטרתה הבלתי מוצהרת היא פתיחת פתח לקידום אינטרסים פוליטיים בקהילה.

(ג) החלטה לאחר מעשה: מתן אישור רישמי לשינוי שנוצר מהציבור ומתישם. שינוי שנוצר מצרכי הקהילה ומופעל בשטח מהווה תקדים קשה מאוד לעקרו. יחד עם זה, יש בכך ביטוי להתאמה ורגישות לצורכי הציבור "אבל הם חלק מאתנו והם קיימים, שרירים וקיימים ואי אפשר להלחם בהם. ובקטע הזה צודקים... אז אני אומר בדברים האלה: זה חזק מאתנו." (עומרי, 24)

נושא החזקת הרכבים הפרטיים הוא דוגמה לשינוי שהתמסד מילמטה למעלה, ולא הפוך, כנהוג ביהב:

"היו רכבים פרטיים, אני יודע, חצי פרטיים, לא הצליחו לאכוף את זה. שאסור להחזיק רכב פרטי. אז יופי, אז עכשיו כאילו נתנו לזה גושפנקא פורמאלית, יש, זאת אומרת, בדברים האלה, אפילו, או שנותנים או שלא נותנים גושפנקא, בסוף כנראה כן נותנים גושפנקא." (עומרי, 23)

♦ איגוף החלטות: **קבלת החלטה חבויה**: אישור החלטה מסוימת כולל בתוכו החלטה אחרת שאינה נידונה ישירות. משמעות קבלת ההחלטה הינה קבלת החלטה החבויה בה ומשיקולים שונים לא מועלת לדיון. למשל, באספה לאישור תוכנית המשק השנתית (תוכנית השקעה ופיתוח שנתית) העיר אחד החברים כי ראשית יש לאשר את הפרויקטים הגדולים המוצעים ולא לאשר להם סכום השקעה עוד לפני הדיון המפורט במשמעות של כל פרויקט.

החלטות גורפות: יש החלטות כוללניות כמו אישור רשימת לומדים ואישור רשימת מועמדים שבהן אין אפשרות לערער על הפרטים. ההצבעה היא לאישור או פסילת הרשימה כולה. אם יש התנגדות לאדם מסוים יש בעיה בדרך כלל להביע זאת בפומבי.

ליווי החלטת השינוי: פיקוח על יישום השינוי וטיפול בחברים המתקשים בו. ליווי פרטני לחברים שאינם מבינים כיצד ליישם את השינוי, עדכון התאמות והתגמשויות בעת הצורך ואף ויתור על יישומו בקרב בודדים שמתנגדים לו עקרונית. ליווי זה מבטא את המסורת האכפתית והגמישה של יהב, שמשדלת לא להותיר את חברה להתמודד לבד עם הקושי. התנהגות זו נוטעת ביטחון בציבור, מקלה על הפנמת השינוי ומאפשרת למוליכי השינוי לבדוק את מידת התאמתו הלכה למעשה. יחד עם זה, בדרך זו גם נמנעת התנגדות ומושקטת אי-שביעות רצון מהשינוי.

לכאן מתאימה גם השיטה של **ועדה ציבורית** המורכבת מבעלי תפקידים ונציגי ציבור לשם פיקוח על יישום ההחלטה. כך למשל הוחלט בשינוי התגמול "חשוב ועדה ציבורית שתבקר את מי שמנהיג ותחשוב על האנשים הקטנים." (22.12.1998)

לסיכום ממד זה, ניתן להצביע על שלל טקטיקות סמויות המשפיעות על קבלת ההחלטה, רובן באמצעות טקסים הפורשים מעטה דמוי שיתוף. שיטות להוצאת והכנסת אנשים ולהוצאת והכנסת תכנים מסדר היום של הקהילה, הן רבות ביהב. חלקן הגדול נעשה תחת הפעילות הגלויה ו"כללי המשחק" המוכרים. פעמים רבות פעילות זו מעידה כלפי חוץ על עוצמה הנחלקת בין השותפים, המופעלת בעיקרה על ידי האליטה, הנתפשת באופן רשמי כמייצגת הציבור. ניתוח מהלכים אלה בהקשרם הכולל, ברצף התהליכי של קבלת ההחלטה וביחס לתרבות הקהילה, מגלה דפוסים היוצרים אשליה של קבלת החלטה דמוקרטית. הפרק הבא מציג רמת ניתוח מעמיקה יותר, הבוחנת כיצד תהליכים המשפיעים על תודעת האנשים מהווים עוצמה המשפיעה באופן חבוי על ההחלטות בקהילה.

4.3.3 שותפות מופנמת: הממד החבוי של השותפות ביהב

בפרק זה אתייחס לממד הקשה ביותר לזיהוי מבחינת השפעתו על יחסי העוצמה בקהילה ועל השפעתם על תהליכי השותפות.

לוקס מציין כי על מנת ללמוד פן זה יש להבין את הגורמים החברתיים וההיסטוריים המעצבים את הציפיות, הצרכים, האינטרסים, האמונות, האידיאולוגיות ותפישות העולם של חברי הקהילה.

את הממד החבוי ביהב אציג במספר דרכים המצביעות על קיומו, גם אם באופן עקיף. אציג מספר דפוסים הקיימים בקהילה המשתייכים לממד זה ולאחר מכן את הערכים עליהם הצביעו הנחקרים כמניעים את השותפות. אסיים ממד זה בהצגת השינוי היסודי והכוללני שמתרחש בתקופה, במעבר מתרבות קולקטיביסטית נוקשה ושוויונית לתרבות אינדיווידואליסטית המדגישה את חרות הפרט.

למעשה, בעת איסוף הנתונים עסקתי בעיקר בלמידת המאפיינים של שני הממדים של העוצמה. בחנתי בעיקר את ההיבטים ההתנהגותיים והמודעים (גלויים וסמויים) ופחות התרכזתי באיסוף החומר על תרבותה ועברה של הקהילה.

באחד הראיונות הדגיש בפני מרואיין כיוון זה. ישראל, איש ותיק ומקובל מאוד בקיבוץ, טען כי כדי להבין את תהליכי קבלת ההחלטות ואת השותפות בקהילה עלי ללמוד את עברה של קהילה, להבין את האתוס המנחה אותה ואת ההתפתחות שלה על פני רצף זמן:

"אי אפשר להבין את תהליכי השינוי רק בתחום הלוקאלי, המקומי, אני חושב שאי-אפשר יהיה להסביר את האתוס (נאמר בהדגשה) של ההחלטה בלי להבין את מה שבכלל היה שם (בימיו הראשונים של קבוץ יהב)... בגדול זאת תופעה עמוקה מאוד, שהיא, איך להגיד את זה, רוח הסתיו נושבת אחרת על הצבעוני והכלנית (הדגשת א"ש). זו אותה רוח סתיו, אבל מבנה העלים שונה... אני חושב שאני מכיר את יהב די טוב, אבל אני לא חושב שאפשר להסביר את השינוי רק דרך האנשים (כלומר: בעלי התפקידים) למרות שיש להם תפקיד... לדעתי, ההסבר הוא היסטורי. למה? מפני שהשינויים הם כל כך גדולים שלמי שלא מספיק עמוק, נאבד קו הרצף, והוא מנסה ללמוד תופעה מן הרגע. זה גם מאוד חסר משמעות, כי עד שגמרת לכתוב את השאלון, כבר בא הרגע הבא..."

(ביהב) זה האנשים. אנשים שעברו מהפכה קשה ואכזרית מאוד ביניהם. 'אנו באנו' זה סיפור אכזרי ביותר והשרידות שלהם, והתלות של להיות חברים, זה האתוס... זה ביוגרפיה של חיים. זה לא דבר פשוט. זה יוצר מה שנקרא תרבות. אני לא אגיד לך שחברי יהב אוהבים אחד את השני. זו בעיני מילה רומנטית, זה קשקוש, קצת פסטורלי, לא האמת, אבל הם בנו פה בית לתרבות חיים ולאטוס... ולכן, כל עוד מתקיימים תהליכי החלטה שהם לא פוצעים בגדול את היחד, לא נמצאים בהתנגשות מאוד קיצונית למסורת ממה שאנשים חושבים. זה לא יהיה ככה בעתיד.

ש: אתה אומר שהיום נמצאים על הגבול?

ת: ליד הגבול. (ישראל, 3-4)

ישראל מעיד בסיום דבריו כי הוא חווה שינוי באתוס של הקהילה. הדים לכך כי מתרחש שינוי תפישתי עמוק ברמה קולקטיבית הופיעו בדברי חברים רבים, אם כי בדרך כלל לא בצורה ישירה. יחד עם זאת, כיוון שנושא המחקר לא היה השינוי בקיבוצים אלא השותפות בתהליכי קבלת ההחלטות בקהילה, יש חשיבות לקולות אלה כפי שמופיעים בהקשר של המחקר.

בעת תהליכי הניתוח של המחקר התודעתי לקשר המורכב הקיים בין הרבדים העמוקים של הטמעת תרבות הקהילה לבין תהליכי קבלת ההחלטות. שלבי הניתוח המתקדמים יותר חשפו בפני יותר ויותר את הפן החבוי של קהילת יהב, והתמונה המתקבלת מהם מלמדת על הקשר בין יחסי העוצמה החבויים בקהילה לבין ההתנהגות הקונקרטי בתהליכי קבלת החלטות. נראה כי לא כל חברי הקיבוץ מודעים באותה מידה, אם בכלל, לקשר זה.

מעניינים בהקשר זה דבריה של איה המתארת דינאמיקה האופיינית לממד השלישי בו משפיעים על תודעתם של האנשים תכנים אשר אף עלולים לסתור את האינטרסים האמיתיים שלהם. לדבריה, יחסי העוצמה מתבטאים ביכולת לכפות על אנשים צרכים ורצונות עד כי יאמינו בהם ויתנהגו על פיהם. אנשים אלה יפעלו מתוך רצונם, אפילו אם זה מנוגד לאינטרסים שלהם.

"הבסיס של ההשקפה שלי, מבוססת על זה שיש באמת כל מיני סוגים של אנשים ושצריכים להתחשב בצרכים וברצונות שלהם. זה נשמע נורא, אבל אני יודעת שאמרו את זה לפני עוד הרבה, אבל אני חושבת שהיה צריך לכפות עליהם את רצונם, באמת."

איה מציגה התנהגות לפיה גם איתן המזכיר וגם היא, במעורבותה בהסדר צעירים, "כפו על אנשים את רצונם" כיוון שהם ידעו יותר טוב מהאנשים מה טוב להם:

אני חושבת שאנשים באמת באים לשמוע. זה מעניין אותם. את רוב האנשים מעניין לשמוע אחד את השני. חשוב להם להגיע, מדברים על זה גם שזה מאוד חשוב, הדיאלוג והדו שיח. לי זה חשוב ברמה המקוויאליסטית. ברמה שאני יודעת שלאנשים זה חשוב, אבל לי זה לא חשוב. לא חשוב לי! אני לא חושבת, אני חושבת שרק איתן היה כזה. רוב האנשים לא ככה... אני חושבת שאיתן כפה על אנשים את רצונם. איתן הוא בדיוק כזה."

ועל הסדר הצעירים היא אומרת:

"יש משהו בהסדר צעירים שהוא נותן פתח לכל אחד שרוצה להמשיך בהסדר שהיה קיים קודם. אף אחד לא בחר בזה. זאת אומרת, זה מובהק (בהדגשה) שההסדר משקף את רצון הרוב, גם אם הוא לא מודה בזה... בהסדר צעירים, אנחנו כל הזמן אמרנו אז או. קי יש בחירה. יש בחירה, אז יש בחירה. והם כל הזמן רצו לכפות שנה במשק, ולכפות את זה וכל מיני דברים, אבל למה? אנחנו נותנים בחירה והם רוצים לכפות. ברור ששלנו יותר טוב, לא? ופה הם נשאר בלי תשובה, וזה נכון שבהפוך על הפוך אנחנו כפינו עליהם, כי היום עובדה שאף אחד מהם לא בחר את מה שהם הציעו לכפות על כולם. זאת אומרת, ממש כפינו עליהם את רצונם... נתנו להם לבחור בין מה שהם הגדירו כרצונם לבין מה שאנחנו הגדרנו כרצוננו והם בחרו את רצוננו, אבל זה בעצם היה רצונם כי הם בחרו בזה."

כמו הכפיה, גם הדימוי הבא של "התקן תוך-מוחי", מחזק את התחושה שאנשים החיים בקיבוץ "מתוכנתים". דימוי זה לא נאמר על ידי חבר קהילה, אלא על ידי אדם שהיה בעבר מזכיר התנועה הקיבוצית המאוחדת. הדברים הושמעו בכנס שערכו חברי הזרם "קִיבוץ עֵתִיד", בו דנו בצורך בעריכת שינויים והתאמות מחודשות בקיבוצים. דימוי זה מעיד כי שלא בשליטתם ובבחירתם המודעת, הושתלו בתודעתם של חברי הקיבוצים רעיונות אותם קשה עד מאוד לעקור:

"הרבה מאוד שנים הדחקתי ושיקרתי לעצמי. היום ברור שהפער בין המציאות לערכים אינם ניתנים יותר לגישור... לנו ולחברינו

יש התקן תוך מוחי." (עוז לתמורה – כנס חרום, 30.11.1998).

מהכללה זו על חברי קיבוצים אחרים, ניתן להסיק שהטמעת השותפות וגם השינויים בה, מושפעים מהקשרים רחבים יותר, כמו אלה המתרחשים בקיבוצים אחרים ובחברה הסובבת. עולם הדוגמאות והדימויים של הנחקרים שהושפע מהסביבות הארגוניות סביב לקיבוץ העיד על כך. השותפות מושפעת גם מערכים ועקרונות שעמדו ביסודו של הרעיון הקיבוצי ומהשינויים המתחוללים כיום בקיבוצים. כפי שמסתמן, נראה שהתנועה הקיבוצית, אשר קידשה את רעיונות השוויון, השיתוף והשותפות והעמידה קהילות שהגשימו ערכים לאומיים של הגנה, בטחון וחברה צודקת, מתפכחת מהגשמת רעיונות אלה (או שמא נכנעת ומוותרת).

יצירת תרבות משותפת וחיזוקה

אמצעי מורכב בעשיית השותפות ביהב הינו יצירת תרבות **המייחדת** את הקיבוץ וה**מאחדת** תחתיה את החברים השונים בהווי משותף. תרבות יהב מורכבת משילוב תרבויות פנימיות המשפיעות זו על זו, כמו התרבות הארגונית, תרבויות הדורות השונים וקבוצות שונות של חברים, תרבות המוצא הפולנית חלוצית, התרבות הצברית-קיבוצית, תרבות חגיגת החגים ועוד.

התרבות הקיימת **מועברת במסורת הקהילה**. יחד עם זה, היא **מתחדשת ומותאמת** לדורות הצעירים וליחסים הבין-דוריים. היכולת לשמר סמלים קהילתיים ביחד עם הפתיחות לייצר חדשים מאפשרת להם לשמור על ציונם כקהילה שיתופית שמרבית חבריה חשים כלפיה שייכות.

נראה כי תרבות יהב מושתת על **ערכים** הידועים לשותפים. החיים המשותפים מחייבים התמודדות יומיומית עם השלכותיהם של ערכים אלה, אשר לא בהכרח דרים בכפיפה אחת. ערכים של כבוד וקבלה כלפי כל השותפים, של חופש בחירה (כמו: בחירה בין הצעות, בחירת נציגים, בחירה בכניסה לשותפות), שוויון הזדמנויות, בטחון אישי ורווחת הפרט, אמון הדדי, לקיחת אחריות ועוד (פרוט על הערכים ביהב בהמשך פרק זה).

חלק מהתרבות **קיימת ומופנמת, אך אינה מדוברת** ויתכן שאף **אינה מודעת**. מדגים זאת בועז, דרך חוויה אישית משמעותית שהתברר לו שהיא מהווה חלק מחוויה קולקטיבית בלתי מודעת:

"זה (מתייחס לשותפות ביהב) לא מילים, זאת אומרת, זה הרבה מעבר, אני אתן לך דוגמה למשהו שהוא לא כזה, אבל אולי יושב שם. התבקשתי להגיד 'מה זה יהב בשבילך?' ... ואמרתי כמובן שה(צוינה תופעה מסוימת אך מפאת זיהוי הקיבוץ הפרטים טושטשו), בגדול, ביהב זה קודם כל זה, אבל אמרתי, את זה כולם אומרים... אבל אני אגיד לכם עוד משהו, שיש לי סיוט, (המספר מתאר כיצד אותה תופעה מוכרת מאיימת על הקיבוץ). חלום שהייתי מתעורר ממנו הרבה פעמים, ואז סיפרתי את זה למצלמה. ביציאה מהאולם-תרבות אמרו לי: 'בוא הנה' איזה עשרה, חמש עשרה חברים שהיו, 'מה היית אצלי בחלום?'. או.קי. זה משהו שהוא בתרבות, הוא יושב לאנשים. ברגע שמעלים אותו, אז הוא שם. אז יודעים שיש משהו שהוא משותף שלא מדברים עליו, לא מעלים אותו. אבל זה עובד. כלומר, בעיתות הכי מצוקה אז זה עולה." (בועז, 4)

נראה כי מעבר לתרבות המתוכננת והנראית, קיימים גם אלמנטים רגשיים, חווייתיים, בלתי מתוכננים ובלתי מודעים מהווים חלק מחוויה קולקטיבית. לתהליכי החיברות תפקיד מרכזי בכך.

- חיברות (socialization) מקומית מושרשת :

"אדם לא רוצה להיות כפיס עץ על נהר זורם." (ישראל)

יצירת רצף של המשכיות, שורשיות, שייכות ולכידות על ידי תהליכי חיברות (סוציאליזציה), המונע מהאדם להיות "כפיס עץ" בודד הנסחף בזרם. באופן זה מחוזקת ההזדהות עם הקהילה, הלוואליות וההתנהגות לפי נורמות המקום. הסוציאליזציה מוטמעת למשל באמצעות חינוך לערכים, הפנמת מסרים מסוימים, סיפורי המקום, מנהיגות מקומית, סנקציות חברתיות והתנהגויות בין אישיות. כך לדוגמה: נאמנות ואחריות כלפי הקהילה ומנהיגיה, השרשת נורמת החברות, תרבות 'עיגול הפינות'. חינוך לדרך חשיבה כזו משפיעה על תפיסת העולם הסובייקטיבית, פרשנות של אירועים, דפוסי התנהגות ועל החלטות שעושה כל יחיד ביחס לעצמו וביחס לקהילתו.

המתח בין השימור לשינוי מעלה שאלות נוקבות בדבר עיצוב אופייה של הקהילה וה'חינוך' הניתן לבני המקום: "יהב לא קמה על אבן דרכים מקרית. היא חלק מתופעה גדולה שנישאה ברוח הזמן. רבים מבני הדור השני השלישי, השני והרביעי מרגישים שהם נישאים ברוח אחרת, והם שואלים את עצמם וצריך לעודד אותם בשאלה הזאת, מה הם רוצים שיישאר מן הכפר שלהם מלבד הגיאוגרפיה, ומה הם רוצים שישתנה, שיהיה אחרת. מה שריר במסורת אבותיהם ומה צריך שיישאר הרוח... רק בעלי האמונה הפותחים חלונות לרוח הנושבת יעמדו באפשרות הזאת, בעת ובעונה אחת לשנות ולשמר." (ישראל, מושב מסכם של ועידת יהב, בתוך: שיחתנו 18:1998.3.27).

ההרהור והערעור על השינוי והשימור בקהילה הם נקודת המפתח להבנת התרבות המשתנה של יהב כיום. השותפים השונים, בין אם נולדו ביהב ובין אם נקלטו בה, מטמיעים את נורמות המקום. נראה כי תהליך זה של חיברות לקהילה חיוני לשותפות, כיוון שהוא כולל בתוכו "הבנה" של כללי התנהגות, קודים, תחושות של הזדהות עם המקום והרגשה שזה ה'בית'. החינוך מועבר באמצעות סיפורי-מקום, חגים משותפים, נורמות התנהגות, קודים פנימיים ועוד. ביהב גם קיימת שפה של הקהילה המאופיינת במספר מילים וביטויים ה"שייכים" למקום. בדרך כלל, השפה המקומית נוצרת סביב נושאים שחשובים לקהילה ובכך משרתת את הקהילתיות. למשל, קיימים מילים וביטויים המדגישים מסרים לגבי הקשר ליהב, את הקשר בין החברים ואת הייחודיות שלהם. מתייחסת להיבט של למידת התרבות יעל, המספרת על הנקלטים שרובם הגיעו מתוך בחירת בן-הזוג ולא מתוך בחירת יהב כבית וכדרך חיים. אלה צריכים "להבין" מה פרוש לחיות ביהב. כלומר, החיים על פי תרבות יהב דורשים למידה, משמע זה לא מובן מאליו, אלא מובן לאור למידה מקומית. משתמע בין הדברים כי הנקלטים החדשים **מאיימים** על התרבות המקומית:

"רוב אוכלוסיית יהב זה בני משק (בני הקיבוץ), אבל מה שמקשה קצת, אבל אני אומרת "מקשה" במירכאות מצד שני זה מלא עניין וטעם וכו', ובאמת שיש לנו הרבה מאוד נישואין מבחוץ. זאת אומרת, הרבה מאוד אנשים באו ליהב מתוך זה שהם בחרו את בן הזוג ולא בחרו את אורח החיים... אין ספק שנוצרת פה קבוצה מאוד גדולה של אנשים שהצטרפו ליהב אשר הם לא מכירים הרבה דברים ולא מבינים הרבה דברים, פשוט לא מבינים. ואז ההתנהגות שלהם, גם התנהגויות שלא תמיד מקובלות. ולפעמים אנחנו נכנסים לבעיות די קשות בעניין הזה. רצינו, אבל זה לא יצא לפועל, לעשות סמינר מצטרפים לקבוץ והגענו לכאלה שהם עד חמש שנים בקבוץ. ומשפחות של בנים שעזבו וחזרו. הגענו לחמישים איש, המון." (יעל, 13)

הסמינר שלא התממש מסמל את חשיבות החיברות לתרבות הקהילה, ואת התהליך הפורמלי להשגתה.

במהלך תקופת המחקר הרגשתי במיוחד היבט זה, המבחין בין מי הוא בן הקיבוץ ומי הוא נקלט. נושא זה של קליטה מעורר **מתחים והתנגחויות**. נראה כי ביהב יודעים תמיד מי נקלט ומי "שייך באמת" ואין לכך מדד של שנים ואף לא של מעורבות חברתית היכול להשפיע על תיוג זה. דבריה של אורה, הנאמרים בכאב מבטאים זאת:

"את לא נולדת פה אז את לא שייכת, אין לך פה סבא וסבתא ושורשים. אף אחד לא יודע מי את, מאיפה באת, אף אחד לא יושב איתי להקשיב לסיפור ילדות שלי, לסיפור חיים שלי, כי פה כולם גדלו על אותו סיר. מהגנון מהסיר, מהבטן של האימא הם גודלים יחד פה לחיים, הם מתחתנים, הם יולדים, הם נהיים סבים, כאילו החיים שלהם זורמים, שזורים ככה אחד בתוך השני. וברגע שאתה לא בתוך הצמה הזו, אתה לא שזור, אתה מרגיש מאוד בודד, ומאוד בחוץ." (אורה, 5)

התרבות גם מועברת, מודגשת ונוצרת באירועים קהילתיים משותפים וביהב היו רבים כאלה בתקופת המחקר. חלק מהחברים פרשו את ריבוי האירועים הקהילתיים ככלי לשיכוך השינוי ולחיזוק תחושת ה'יחד' בתקופת אי-הוודאות שמשרים השינויים. ביום עיון למזכירות הכללית (21.7.1999) מוזכר הפן התרבותי המשתף בהקשר של:

"צורך להמשיך לחשק את החישוקים החברתיים שלנו. שנה וחצי חוגגים את חגיגות השבעים. השיתוף התבטא בתרבות: מייצגים, פלקטים, "עושים חיים ביהב"²⁰. הוכחנו את מה שידוע: עשייה תרבותית בכוחה לרומם חברה והיא בעיקר יכולה לצרף את המצטרפים (התייחסות למועמדים לחברות)."

גם כאן מוזכר ההיבט של הנקלטים בהקשר להטמעתם בתרבות הקהילה.

- **העמקת תחושת קהילתיות**: טיפוח 'יחד' קולקטיבי על פני רצף זמן: הנשען על ערכים משותפים, היסטוריה, סמלים, אינטרסים ועמיד משותף. השמירה על תרבות ה'חברות', שיחות על המכנים המשותפים והמטרות, רגישות רב-דורית, השתתפות בשמחות ואבל, דאגה לביטחון החבר וכיוצא באלה, מגבירים באופן סובייקטיבי את תחושת ההזדהות עם הקהילה. נראה לי כי זהו גורם איכותני-פרשני בתחושת השייכות של הפרט לקהילתו וכי יש בכך גם כלי שרת מובנה לשימור ההנהגה ודפוס יחסיה עם הציבור. כפי הנראה, רצף היציבות של הקהילה, מסיפורי העבר, דרך הנוחות והגאווה בהווה ותחושת הביטחון העתידית, מייצר יכולת התמודדות עם השינויים ומחזק את האליטה המנהיגה קהילתיות זו. מדגיש זאת במיוחד המתח הטבוע בין כוחות השינוי לכוחות השימור. האליטה משמרת במודע מאפיינים בתרבות הקהילה, סמלים ואף דמויות מרכזיות בה. כוח השימור, בו טמונה הנוסטלגיה, האינטימיות הקהילתית והאתוס, מהווה בסיס מעצים ובטוח לשינוי.

ועידת יהב' היתה דוגמה מוחשית ואותנטית לחיזוק תרבות הקהילה. מספרת יעל על הפן התרבותי של הועידה ששיקף את ההווי הקהילתי:

"השתדלנו תמיד לפתוח את הבוקר במשהו, לא ממש בהרצאה, משהו לא שיגרתי. או קריאת שיר, או יש לנו איזה זמרת ששרה מאוד יפה, או בקריאה של (קטע כתוב), את הפתיחה הראשונה שהיתה בכלל, שבעים ליהב עשינו אותה טיפה יותר חגיגית, פה הזוג הראשון, יש עוד מכתב אצל הבת שלהם שהוא כתב לה ביום שהם עלו על הקרקע. מכתב כזה מאוד מרשים, אז הבת

²⁰ "עושים חיים ביהב": סיסמא המזוהה עם הקיבוץ המייצגת את הלוגו של אחד הענפים המרכזיים בקיבוץ (הסיסמא שונתה מהמקור על מנת לא לזהות את הקיבוץ).

שלהם קראה את המכתב ועוד איזה שני קטעים והשתמשנו די הרבה ביומנים של יהב ובפילם, בסרטים של יהב מהתקופות ההן, וזה פתחנו כל בוקר במשהו קצת יוצא דופן. בוקר אחד היה חנוכה אז בכלל הדליקו נרות... קצת נשמה יתרה." (יעל, 21)

שילוב סיפורי הקהילה, האוכל הטעים, הדלקת נרות, שירה והרצאות שניתנו על ידי כוחות מקומיים והפגינו את מוצלחות הקהילה תרמו לגיבוש תרבות הייחודי, לחיזוק ההזדהות ולהגברת תחושת השייכות.

"הועידה התחילה בישיבות סביב שולחנות, ארוחות בוקר משותפות עם מזנונים יפים, הצד של האוכל היה חשוב. היום שעושים את זה ב'ירח בריאות'²¹, זה מתקבל כמובן מאליו - זה הועידה עשתה. זה נעשה ב'אולם-החלוצים', עם כל המטענים שאדם נושא איתו בקשר לשם ולמקום. המבנה הקיבוצי מאפשר פחות מפגש של small talks, אבל איכותי, וזה יצר מפגשים מזדמנים בין אנשים שלא דיברו קודם לכן, דיברו לא רק על בעיות קיומיות. זה מכניס לתהליך של חשיבה קולקטיבית, פתוחה וגלויה, ואני רואה בזה ערך אדיר." (אסף, 3)

ההיבטים האיכותיים, התוכניים והארגוניים הללו גרמו לוועידה לרגש, להשרות ביטחון ולהוות מקום נעים ויחברי אשר הדגיש את התרבות המשותפת ויצר בה עוד נדבך.

דוגמה לסממן תרבותי נוסף ביהב הוא שכמעט **אין קנסות ועונשים** ומובע **פירגון** חם ועקבי לשותפים שלוקחים אחריות על תחומים שונים. יפתח מביע את שמחתו על כך שבהצעת צוות עבודה ופרנסה מוצע לא להעניש את מי שאינו עובד, אלא במקום זה, לתגמל את מי שעובד יותר:

"אני שמח שהמזכירות מציעה לבטל את מנגנון העונש הציבורי. ככל שנוכל לחבר לקיים את עצמנו ברמת שותפות בסוג ניירות כזה נוכל לומר שאנו קיבוצי. אם כל אחד יתייחס לפי האינטרס הפרטי אז נוכל לפרק את העסק... חשוב לשמור על השותפות והאידיאולוגיה. נראה אם אפשר להתפרנס מהאידיאולוגיה." (יפתח, ישיבת צוות עבודה ופרנסה, 22.12.1998)

באספה שדנה בנושא זה, לגבי הצעת העונש אל מול הצעת התגמול על עבודה אומר ישראל:

"האספה הכללית דנה בנושא מפני שאנו חברים ושותפים. לא מציע למזכירות להעניש מראש שמא נהיה חטאים. זו בעיה עקרונית... חברה, אנו צריכים לתת אמון אחד בשני, בלי לחשוב כל רגע אם כולנו ראויים לזה. אני מעדיף להיכשל בזה מאשר לחטוא בכיוון האחר." (ישראל, אספה, 2.1.1999)

שני הדוברים מקשרים בין היכולת להבליג לבין עשיית השותפות. בכך הם מעבירים מסר לציבור כי התנהגות זו, גם אם מתייחסת למיעוט חברים, היא פונקציונאלית לשימור הקהילה.

התרבות ביהב מספקת לשותפיה **נחוחת רבה ומהווה חוויה**. חגים, טיולים, משימות משותפות של הקיבוץ (כמו: אירוח עולים חדשים, הרצת מועמד לבחירות פוליטיות), השתתפות החברה בשמחת היחיד ובקשייו, הדימוי המוצלח של יהב ועוד, מושכים ומגבירים את ההזדהות עם המקום וגם את המוכנות לתרום ולהיות חלק מהעשייה המוצלחת. איתן מדגיש את הצורך בהרחבת מעגלי השותפות ובמיוחד את העשייה העצמית המתרחשת. כמזכיר הוא פעל להרחיב תרבות זו:

²¹ ירח בריאות: מפגשי למידה בנושאי בריאות שנערכו לכלל הקהילה במהלך שנת 1999.

"אני חושב למשל, שתרבות אחת שלנו צריכה להיות פחות תרבות הופעתית... אבל צריכה להיות יותר מבוססת על הבילוי המשותף, הבילוי המשותף של הכנת אוכל ביחד, של טיול משותף ושל פיקניק, ושל יום-ילד, מן חגיגה כזו שאנשים יותר באים לתת ולקבל ביחד בעת ובעונה אחת. צריך לטפח דברים כאלה. אני חושב שהדאגה לנושאים שפעם לא היו בסדר יומינו המרכזי כמו אקולוגיה, בריאות... של לימוד נושא כזה של בריאות שהוא הבאת אנשים להיות שותפים להיות המטפלים של עצמם, של משפחתם. כנ"ל בחינוך." (איתן 1, 14)

כנס המחזוריים שאורגן בתקופת המחקר היה הפקת ענק של **עשייה עצמית** פרי תושבי הקיבוץ. נטע, שניהלה את האירוע קראה לי: "בואי תראי דוגמה לעבודה בשותפות." ההכנות לאירוע וגם האירוע עצמו אופיינו באווירה חגיגית, בגאווה יחידה, בשיתופי פעולה הרמוניים, במשפחתיות ובשמחה. בסיכום התצפיות מההכנות לכנס כתבתי:

"...נטע גייסה אנשים רבים והם פעלו בצוותים, לכל צוות היה אחראי. היה מישהו שתפקידו להזכיר לחברי הצוות מתי הם נפגשים, ונטע ניצחה על הכל. נראה שמבחינת ההרגשה של האנשים יש באמת הרגשה של שיתוף רב. שוב פעם נוכחתי באווירה החמה של יחב. כולם עם כולם. מדברים, מתעניינים, מחבקים, צוחקים. משהו מאוד משפחתי ותומך. אין הבדלי גיל, כאילו כולם מרגישים שייכים עם כולם, יושבים בחבורות שמתערבבות זו בזו, לאו דווקא במסגרות משפחתיות, כאילו הכל משפחה אחת גדולה." (סיכום תצפיות הכנות לכנס מחזוריים, 12.7.1999)

בעת ההכנות אמרה לי נטע שלדעתה הופעה זו היא "רקוויאם לקיבוץ יחב", ושלוש שנים לאחר מכן, בעת כתיבת שורות אלה, שבה והזכירה לי משפט זה להוכיח כי צדקה נבואתה. תרבות יחב שהתבטאה באופן סמלי וייצוגי באותו מופע השתנתה ומשתנה.

הגבול בין *'מעשה השותפות'* לבין *'תחושת שותפות'* המתבטאת באווירת, חווית וחגיגת שותפות הוא דק ביותר. אומנם התרבות הקיימת ביהב היא של קהילה בה מתקיימות שותפויות, אך בפועל מעידים חלק מהחברים, כי במקומות בהם דרושה שותפות אמת מתקיימים 'טקסי' שותפות והשיתוף נעשה רק כ'מסי' של האליטה לקהילה. יחד עם זה, נראה כי ללא טיפוח התרבות המשותפת לא ניתן היה לייצר לויאליות, סולידריות, הזדהות ומוכנות לנתינה, המאפיינות את יחב, ושהינן כה חיוניות לקיום השותפות.

היבט נוסף של החיברות ביהב, חבוי ולא מודע, מופיע בדמות ההסבר של **האינטואיציה ויתבונת הקהילה'**. כאן קבלת ההחלטה נובעת מהארות פנימיות ומרחשי לב ולא משיקולים רציונאליים של חקירה ושיקול דעת. החלטות המושפעות מתחושות אינטואיטיביות הן חלק מדרך קבלת ההחלטות הן בקרב חברי האליטה והן בציבור. אין ספק כי צירוף של גורמים כמו תרבות, חינוך ומערכות יחסים בין אישיים משפיעים על תחושות אלה, אשר לרוב קשה להסבירן ולמקד את המניע המדויק להחלטה.

יתבונת הקהילה' אשר מוזכרת על ידי רבים, מהווה גם היא מעין חוכמה אינטואיטיבית רבת שנים ועמוקת שורשים. אומנם זוהי תבונה, כלומר, מוסקות בה מסקנות הגיוניות ופקחיות, אך היא מושפעת גם מבינת הלב של חברי הקהילה. לפיכך, היא מיוחסת להתנהגות הבין אישית בתוך הקהילה ולסגנון ההנהגה ביהב. על פי רוב יסוד התבונה מקורו בפורומים הבלתי פורמאליים ובתהליכי הסוציאליזציה הפנימיים. תבונת הקהילה מתקשרת

להצלחתה: "ליהב יש היגיון פנימי שהוא זה שמוביל אותנו להצלחות." (רן, צוות לבדיקת מבנה ארגוני מורחב, 1.9.1999)

לתקשורת הכתובה יש תפקיד בהבניית התרבות. למשל, אופן כתיבת והפצת הדוחות הציבוריים משרת את הדרכים בהן מיודע ומעורב הציבור בהחלטות הקהילתיות ומשמר את המרחק בין האליטה לציבור. כך, לא כל דיווחי הועדות מפורסמים, אין נוהל אחיד של דיווח, דיווחים רבים מתומצתים מאוד ומתפרסמים ימים רבים לאחר מועדי הישיבות. גם מאפיינים של העלון הקהילתי מהווים חלק מעיצוב התקשורת והתרבות הקהילתית. נראה כי העלון המקומי בתקופת המחקר ניסה לחזק ולייצב את תחושת הקהילתיות על ידי מאפיינים כגון: אופן עריכת הנושאים²², תפוצתו הפנימית והחיצונית, סגנון הכתיבה, המסרים האישיים של העורך, הנושאים שסיקר ותדירותו.

ערכים של חברי ייב לשותפות

למרות שלוקס (Lukes, 1974) מזכיר בתיאוריה את הערכים כשייכים בעיקר לממד השני ובממד השלישי הוא מציין גורמים עמוקים כמו צרכים, אמונות תפישות וציפיות. נראה כי בהקשר לשותפות מתאים להציג את קולותיהם של חברי ייב בנוגע לערכים בממד זה. הדרך בה מדברים חברי ייב על ערכים וצרוף הערכים יחדיו מלמד על האתוס בקהילת ייב ועל מגמות השינוי בו. הערכים מתוכם נובעת השותפות מהווים את אבני היסוד לתהליכים, למבנה הארגוני, לתרבות, להתנהגויות ולתפיסות של חברי ייב. ערכים אלה הינם פרי החיברות בתרבות הקהילה ובתנועה הקיבוצית, בשילוב עם השפעות חיצוניות מהסביבות האידיאלוגיות בתקופה בה בוצע המחקר.

הערכים אותם זיהו חברי ייב כבסיס לתהליכי שותפות הינם: ערך האדם; שוויון; חרות האדם; חברות; מעורבות; הסכמות; מוסריות. ערך האדם ולאחריו ערך השוויון הוזכרו בשכיחות גבוהה בתצפיות ובמסמכים והועלו כמעט על ידי כל המרואיינים כערכים המרכזיים לשותפות.

כל אחד מערכים אלה מהווה ערך-ראשי ממנו נגזרים ערכים משניים נוספים. לפיכך, מוצגים הערכים במעין אשכולות. בין אשכולות-ערכים אלה קיימות חפיפות חלקיות, כיוון שקיימת זיקה פילוסופית בין ערכים רבים וקיים קשר מעשי בהגשמתם. לפיכך, אין האשכולות מובחנים באופן טהור זה מזה. **החפיפות** בין האשכולות וה**קונפליקטים** הקיימים ביניהם, הם אשר מתווים את מהות השותפות. ההתמודדות עם ההשפעות והדילמות העולות מהמפגש בין הערכים יוצרים את טעמה של השותפות בהקשר המקומי של ייב. בנוסף, הערכים אינם ניתנים להגשמה אופטימלית, כיוון שאינם עומדים בפני עצמם, אלא מקיימים זיקות עם ערכים אחרים.

לפי משנתו של אבנר, העוסק בפילוסופיה, אנו נמצאים כל העת בתהליך של **שקלול הערכים**:

"הדבר המהותי הרבה יותר הוא שאנחנו יודעים שהערכים האנושיים הם לא חיים בכפיפה אחת. כלומר, הם לא לכידים, ... הערכים האנושיים הם לא לכידים, אתה עושה יותר שוויון יש פחות חירות, אתה עושה יותר חירות, יש פחות שוויון, אתה עושה יותר צדק, יש פחות רחמים, אתה עושה יותר רחמים וכדומה. ולכן אין פתרון, אתה לא יכול לעשות פתרון, זו תמיד בעיה של שקלול." (אבנר, 4)

²² דוגמה לסדר הנושאים: בעמודים הראשונים מתן כבוד-אחרון לנפטרים מהקהילה, הכולל לרוב תמונה גדולה של הנפטר, דברי הספד ושילוב קטעי ארכיון המתייחסים לנפטר, לאחר מכן בדרך כלל מופיעים נושאים שעל סדר היום הקהילתי הכוללים מעט דיווחי ישיבות תמציתיים, הודעות ומכתבים ובסיום בדרך כלל תודות והתייחסות לנושאים אקטואליים מחוץ לקיבוץ. בתוך העלון בדרך כלל, משולבים קטעי שירה ישראליים ומובאות של חומר ארכיוני קהילתי. העלון כתוב בשפה ישירה ועממית.

צדק לדעתו, הוא פרי השקלול בין הערכים הסותרים:

"כל עוד יהיה מין אנושי יהיה בעיות. אין פתרון לדבר הזה. מה כן החובה של יחיד לציבור? זה ליצור מודלים שנענים ככל שניתן לבעייתיות הזאת, ולזה אצלי, במערכת המונחים שלי, לזה אני קורא **צדק**. צדק הוא לא דבר בפני עצמו, לטענתי, אלא **צדק הוא המצב המשוקלל של הערכים הסותרים, לזאת אני קורא צדק**." (הדגשות א"ש) (אבנר, 14)

אבחנה זו מדגישה את חשיבות הבנת הערכים, החינוך לאורם וקיום הדיאלוג המתמיד ליצירת סדר עדיפויות ביניהם.

קיום תהליכי שותפות מחייב התמודדות עם שקלול הערכים. ההתמודדות החשיבתית המשותפת מאתגרת את החברים לבחון מחדש, כאינדוידואלים וכחברה, את אמות היסוד באורחות חייהם. פעמים נעשה תהליך זה באופן מודע ואף מאורגן ופעמים באופן בלתי מודע. לאור אבחנתו של אבנר, התמודדות זו היא ניסיון משותף ליצירת צדק.

התהליכים המתרחשים בעטיים של ערכי הליבה הם היוצרים את 'תבונת הקהילה'. זו כוללת את ההבנות וההתנהגויות שהתגבשו לאורך השנים בקרב חברי הקהילה באשר ליחסים החברתיים ביניהם. תהליכים אלה למשל מנחים את ההתנהגות החברית ביהב, את היכולת "לעגל פינות" ומאפשרים קיומה של הנהגה דומיננטית. הערכים באים לידי ביטוי באופן פורמלי, כגון במבנה ארגוני ותקנונים, ובעיקר באופן בלתי פורמלי כמו: נורמות התנהגות, תהליכי תקשורת וסגנון מנהיגות. ביטויים אלה הינם פנים-קהילתיים ואינם חלים בהכרח בהתנהגותם של חברי הקיבוץ עם גורמים מחוץ לסביבתם, אם כי קרוב לודאי ככל שהם מוטמעים יותר הם חלק מאישיות והתנהגות האדם גם מחוץ לקיבוץ.

נראה כי ביהב הערכים נתפסים כחיוניים לתיחזוק היחסים בין החברים. אילולא האמונה בהם היתה נשקפת השותפות, והכל היה "מתפוצץ". מספר חברים היטיבו לבטא תחושות אלה בדימויים כמו: הר געש, התפוצצות, התרסקות, שבירות, פציעה ומלחמה כדי להמחיש את האיום שבאי היציבות ואי הוודאות בהם נתונים. לדעתם, יחסי השותפות ביניהם הם אשר מחזיקים אותם איתנים על סף ה"התפוצצות" האפשרית.

הפרשנות המיוחסת לכל ערך דומה מאוד בין כל החברים, אך לעיתים אין היא משקפת את הפרשנות ההיסטורית של הערך. כלומר, משמעות הערך, חשיבותו לעומת ערכים אחרים וההבנה כיצד ליישמו הינה תוצר של תרבות ותקופה. נראה לי כי השינויים בעולם הקיבוצי והשינויים האידיאולוגיים בסוף שנות האלפיים לחברה פוסט-מודרנית המושפעת מאינדוידואליזם, ליברליזם, פלורליזם, חומרניות וטכנולוגיה נותנים אותותיהם בהבנת הערכים. רבים מהערכים מבטאים את המתח בין תפיסות קוטביות כמו: אינדוידואליזם וקולקטיביזם, פטרונות ושותפות, שמרנות וחדשנות, תלות ועצמאות.

תצורת הערכים המוצגת להלן ויישומה יוצרת מערכת אידאית (רעיונית) של השותפות ביהב. כלומר, תפישת השותפות כאידיאולוגיה חברתית במעגל חיי הקהילה.

• ערך האדם

ערך האדם הינו הבסיסי והמשמעותי ביותר בתהליכי שותפות בקבלת החלטות ביהב כפי שעלה מהנתונים. מרבית המרואיינים ציינו ראשית כל את חשיבותו של ערך זה והדגישו כי הוא היסוד לערכים אחרים. כך, כל אדם נתפש כבעל ערך: "האדם ערך בפני עצמו ולא מכשיר" (יוסי, 5).

ערך האדם ניכר ראשית כל ביחסי **כבוד**. הכרה בערכו של כל אדם מובילה לכבוד הדדי בין אדם לרעהו, כבוד לתרבות, לחוקים, לזכויות, למבנה ארגוני, ולבעלי תפקידים. לדוגמה, אורה אשר רואה בזכות להתבטא ולהשפיע את הביטוי העיקרי של ערך זה:

"כבוד לך כאדם. בוא, בוא תרים את היד. בוא תגיד מה שיש לך להגיד, אף אחד לא יסתום לך את הפה. זה לתת לך כבוד."
(אורה, 18)

הכבוד מנחה גישה **בלתי שיפוטית** המאופיינת בהימנעות מתיוג והכללות. **הכבוד לשונה** בדעותיו, לחריג או לאדם החלש, מעיד כי כל אדם הוא בעל חשיבות ולפיכך זכאי להשתתפות שווה ולהגנה. עומד על כך איתן מזכיר הקיבוץ ומדגיש כי כקהילה הם מקבלים את השונה ולוקחים עליו אחריות:

"כבוד האדם למרות ההכרה בחולשתו של האחר, גם אם אין לו זכות לפגוע באחר. זה ברור. אז זה אני אומר, אנחנו, שאנו מקבלים את השונות, אנחנו לוקחים אחריות עליה." (איתן, 2, 11)

כמי שידוע כבעל דעות חריגות מסביר יוסי כי בפועל יש אשר מכבדים את זכותו לחשוב ולהתבטא אחרת ויש המסתייגים מכך:

"הנונקופורמיזם שלי, בעיקר, היה ברמה הפוליטית אידיאולוגית, ואני חושב שהיחס היה מעורב... היו אנשים שלא יכלו לשאת את זה. היה איש שפשוט לא דיבר איתי. כשהיה רואה אותי בדרך, הולכים אחד מול השני, היה שובר כיוון. והיו אנשים שלא הסכימו איתי, אבל כיבדו את הזכות שלי." (יוסי, 14)

אורה מציגה מצב קיצוני יותר המתאר את הרגשתה כמי שחשה שאינה זוכה לכבוד:

"הם רואים בי איזה שהוא נטל. זה מה שאני מרגישה וגם אם זה לא נכון, אז עדיין אני לא יכולה לריב עם ההרגשות שלי. אז אולי זה קצת מנטאליות של דם כחול. אולי זאת מנטאליות שלי: 'אני קיבוצניק ואת תושבת חוץ' ואני ארגיש את זה עד יום מותי אם אני אמשך לחיות כאן." (אורה, 4)

למרות שהיא חברת קיבוץ שנים רבות, נראה שהיא עדין מרגישה שלא 'התקבלה לחברות' (חברות – תרתי משמע). היא חשה כתושבת²³, ועוד מתבטאת: 'תושבת חוץ', כאשר המילה חוץ מדגישה את היותה חיצונית, ובחוץ – מחוץ לחברת יהב. זוהי תחושה קשה וטוטלית שכן היא בלתי הפיכה. לדעתה – היא תרגיש כך עד יום מותה, אם תבחר בכלל לגור בקיבוץ. מכאן, מי שאינו זוכה לכבוד ולתחושת ערך האדם חש חסר-ערך, מושפל ולא רצוי. כאמור, הממצאים מורים כי מערך בסיסי זה, ערך האדם, נובעים יתר הערכים בעשיית תהליכי שותפות. הוא המהווה את הליבה הערכית ומציב אמות מידה המבטאות ביסודן את ההכרה באדם כבעל ערך.

²³ תושב: ראה מילון מונחים וקיצורים בכרך ב'.

השוויון הוזכר פעמים רבות כערך יסוד בתהליך השותפות ביהב. משמעו של השוויון באידיאולוגיה הקיבוצית הוא הכרה ב**שוויון ערך האדם** (טבנקין, 1974). מיטיב להסביר זאת יוסי:

"אני חושב הגענו להישג החברתי הכי יפה, שאני מכיר, של שוויון ערך האדם, וקיום מערכת של שוויון בין האנשים, ובמקום שאחד ידרוס את השני בתחרות הקפיטליסטית אנחנו משתתפים ביחד. זאת אומרת, אני רואה את זה כאנטי תזה לדרוויניזם החברתי שמתבטא בקפיטליזם, כן. החזק עף למעלה ובדרך הוא דורס ומוריד למצולות את החלש, ואצלנו זה לא כך. אצלנו החזק והחלש חיים באותה רמת חיים... והשוויון הקיבוצי מתבטא בהיצע שווה לא בבחירה שווה. אם אני ואת באים לחדר אוכל ואני ממלא צלחת כזאת ואת כזאת או ההפך, הבחירה היא שונה ההיצע הוא שווה... המהות, העיקר, הערך בשבילי, האידיאל זה שוויון ערך האדם." (יוסי, 2)

אם בעבר תורגם השוויון ל**שוויון אבסולוטי** השואף להתייחסות אחידה לכל החברים, הרי שכיום מודגשת יותר השאיפה ל**שוויון הזדמנויות**. אומר מזכיר הקיבוץ:

"בסך הכל מגיעה לאנשים הזדמנות שווה (נאמר בהדגשה). אני חושב שזה ערך נורא חשוב. לא שצריך להיות שווים בכישורים, ברצונות, זה ברור שלא, אבל הזדמנות שווה וודאי מגיעה לכולם, וזה זכויות ולגיטימציה למוזרויות שלהם. אני לא מרגיש שאני דבר שהוא כמעט לא לגיטימי, חוץ מכמובן הרג, שנאה ודברים כאלה" (איתן, 1, 17)

ההדדיות ביחסים היא הביטוי המרכזי לערך זה. אלה יחסי גומלין המכירים בכך שלכל אדם יש מה לתרום והוא נדרש לעשות זאת כפי יכולתו ויקבל מהכלל לפי צרכיו. העיקרון השוויוני עליו מושתת הקיבוץ המסורתי הינו קולקטיביסטי במהותו: "**כל אחד נותן כפי יכולתו ומקבל לפי צרכיו**". יישומו של עיקרון זה נשחק עם השנים, אך בעבר עוצבו חיי הקיבוץ סביבו והוא הוחל באופן שוויוני על כל חברי הקיבוץ. השוויון, ביחד עם ערך השותפות, היוו את האתוס המרכזי ביצירה הקיבוצית. יישומם יצר חברה דמוקרטית, טוטלית ואוטורקית ייחודית. כך למשל נוצר מבנה ארגוני הכפוף לאספת הקהילה בה לכל חבר קול שווה. כיום, יש הטוענים כי הסכנה של הקיבוצים היא הגשמת השוויון והשותפות במשמעותם הקלאסית, בגילוי הקיצוני ביותר. בכנס שאורגן על ידי מעגל "קיבוץ תמיד", שחלק מהנהגת יהב לקחה בו חלק אמר אחד הדוברים: "אסירי השוויון הם אסירי השותפות הטוטלית" (עוז לתמורה – כנס חרום, 30.11.1998). דבריו מצביעים על מגמות השינוי בקהילה הקיבוצית המבטאות את שינוי הפרשנות של ערך השוויון. לא עוד שוויון המתבטא ב**אחידות**, אלא שוויון לבטא את ה**ייחודיות**. לא עוד דרישה לשוויון הומוגני, אלא מתן אפשרות שווה לביטוי העצמיות המיוחדת של כל אדם ולגיטימציה לחברה הטרורגנית יותר מבעבר. שקלול השוויון עם הערכים הנוספים המוצגים בפרק זה מאפשר ליישמו באופן זה. לפיכך, כיום ביהב השוויון כולל את ההכרה ב**חירות הפרט**. אבנר מציג את השינוי התפיסתי הבין-דורי שחל ביחסים בין ערכים אלה:

"אני יכול להגיד בגדול, חברי יהב, מאחרון החברים ועד המזכירות הם רואים בשוויון ערך, הם לא בזים לו. מאוד חשוב להם **חירות הפרט**, הם גם רואים בזה ערך, בזה הם נבדלים מהוריהם. עכשיו, ברור להם שהדברים האלה, הם אולי לא מודעים פילוסופית, אבל מעשית הם מבינים שיש כאן איזה שהיא סתירה ויש קושי ואז מה קורה בפועל? קורה **שקלול מחדש של ערכים סותרים**. כלומר, זה מה שהיה גם, שעשו דור המייסדים למרות שהם חשבו שהם עושים את הצדק בתורתו. מה שהם עשו זה שקלול שהיה נכון לזמנם, של ערכים מנוגדים והם נתנו משקל יתר לשוויון. בתנאים שהם היו זה היה אפשרי, אולי היה חשוב,

אולי היה מאוד נשגב, **ביטלו לחלוטין את ערך של חירות הפרט** וכן הלאה או כמעט לחלוטין, דרוס אותו וכן הלאה. באים נכדיהם והם אומרים: זה חשוב וזה חשוב, אנחנו רוצים לעשות שקלול מחדש של הדברים. (הדגשות א"ש)" (אבנר, 7)

יישומו של השוויון מורכב כיוון שהחלתו באמצעות נורמות, כללים וועדות המפרשים מה הצרכים של כל אחד היא בעייתית. הוועדות מייצגות את החלוקה השוויונית, ומטפלות בדרך כלל בנוקמים וחריגים שהמסגרת השוויונית אינה נותנת מענה לצורכיהם. מתייחס לכך אבנר:

"אחת הבעיות הגדולות של הסוציאליזם בכלל ושל התנועה הקיבוצית בפרט, זה שעוד לא נמצאה דרך לתרגם את השוויון באופן ישיר. השוויון מתורגם, אני אומר, דרך וועדות. אם היה לנו, נניח, עושר בלתי מוגבל, אז כל בן אדם היה מקבל לפי צרכו, נגמר הסיפור. היה מקבל את השוויון שלו. אנחנו לא מדברים על שוויון שכולם מקבלים אותו דבר, אנחנו מדברים על שוויון של כל אדם לפי צרכיו, וההנחה המשיחיסטית הזאת מכירה בכך שלכל אדם יש צורך אחר. הרי לא יכול להיות שאת ואני נצרוך אותו דבר... החברה הקיבוצית אמרה: 'אתה המחליט לגבי הזה ואנחנו, ה'אנחנו' דואג לך לצרכיך'. כשלא היה כלום - בסדר, ברגע שיש - אז איך קובעים את הצרכים? ועדות. עכשיו ועדה זה יותר גרוע מקפיטליזם." (אבנר, 5)

ארנון מספר על מחקר אקדמי שערך, בו מצא שהשוויון בקיבוץ אינו אידיאולוגי אלא הוא פרי שיקול אינטרסנטי אישי של חשיבה תכליתית במונחי רווח והפסד:

"אבל הרבה פעמים אנשים מעדיפים שוויון, לדוגמא בקיבוץ הזה, פשוט משום שהם שונאי סיכון. זה לא העדפת שוויון אלא הם שונאי סיכון, ויש כאלה שמעדיפים יותר מאשר פחות. הם מעריכים שבמערכת השוויונית הם בעצם תורמים מעט ומקבלים יותר ממה שמגיע להם, והם פשוט מעדיפים יותר מאשר פחות יחסית למעמד שלהם. וכמה מהעדפת השוויון היא בעצם העדפה אידיאולוגית? א... כנראה שזה חלק קטן מאוד. אנשים גם לא יתעמקו בשאלה של העדפת שוויון, האם שוויון בתמורה או שוויון פר יחידת מאמץ או פר... או שוויון טוטאלי או שוויון אבסולוטי. קיבוץ הלך על שוויון אבסולוטי, ללא קשר למאמץ, אבל א... בואי נגיד ככה, אני ראיתי שם שהציבור בעצם מחליט כל אחד לפי התחושה שלו, אם הוא מרוויח או מפסיד מהעניין." (ארנון, 4)

מחקרו טופח על פני האתוס הקיבוצי, לפיו העדפות הפרט פינו מקום לצרכי הכלל ומראה כי העדפות הפרט הן במרכז. מתוך אמונה עמוקה בשוויון ניסו החברים ליצור חברה שוויונית, אך יצר האדם למקסם את תועלתו גבר.

• חרות האדם

"לכל בן אדם ישנה החובה המוסרית לבחור את דרכו" (ישראל)

חירותו של האדם שבה וחזרה כערך יסוד בתהליכי שותפות, כבסיס שאין לוותר עליו. לפי חברי יהב, משמעות חירות הפרט הינה **אדם עצמאי** שמרבית ההחלטות בחייו אינן נכפות מסביבותיו השונות. כלומר, הפחתת מוקדי התלות בחברה והגברת קשרים הדדיים מתוך בחירה מודעת. העצמאות מלווה בתפיסה כי האדם צריך לחוש **ביטחון ושליטה בחייו**. זאת על ידי ביסוס אופטימלי של רווחתו, למשל על ידי מתן זכויות, מתן מידע, השקעה בחינוך, פיתוח קהילה הומאנית ועוד. איתן המזכיר חתר בתקופת כהונתו למימוש ביטחון זה:

"ה'יחד' חשוב נורא, אבל הוא יבנה מפרטים שהם בטוחים בקיום שלהם ובנכונות של הקהילה לראות אותם ככאלה, ולא רק שיש (כספ), גם כשאיין." (איתן 1, 26)

החירות מתבטאת הלכה למעשה **בחופש הבחירה, המחשבה, הביטוי והייצוג**, כולל הזכות להתנגד. לכל אדם הזכות להחליט ללא כפייה ושררה האם להיות חלק מהשותפות, האם לקחת חלק בתהליך ולממש את זכותו להשפיע ואיזו עמדה ינקוט.

"אני יכולה להשפיע גם על הפרטות וגם על עניינים כאלה. יש לי זכות, זה שאני לא ממשות אותה זה, זב"שי (קיצור של: 'זאת

הבעיה שלי'), מה שנקרא." (אורה, 15)

החופש של האדם יגדל אם יהיו לו את התנאים להחליט החלטה **מושכלת** הנובעת מתוך ידע נגיש ומבוסס ומתוך מודעות להשלכות החלטותיו.

על חשיבות הבחירה מתוך ידע והתנסות הסביר רותם באספה בה דנו בהסדר צעירים. הוא טען כי בהצעתם ליעצמות כלכלית יש משום הכשרה לבחירה:

"אדם שלא נשאר בקיבוץ מתוך בחירה, הוא פחות טוב. חשוב שאדם ידע שהוא יכול להרוויח. חשוב לתת לצעירים להתנסות. מי

שיחזור - יחזור מתוך בחירה." (אספה, 26.12.1998)

ישראל מדגיש כי הגשמת החירות היא גם באחריות האדם עצמו. הוא מתייחס לדינמיקה שהודגמה בממד השני כאשר טוען כי האליטה עושה "טקסי שיתוף", ומבהיר כי הדרך להתמודד עם זה תלויה בציבור עצמו:

"לפעמים אליטות שולטות בכוח המשחק, שהן נותנות כאילו את המשחק להמונים, אבל הן לא משתפות אותם באמת, ולפי הערכתי זה יהיה

תלוי בחברי הקיבוץ, חירות זה לא דבר פסיבי." (ישראל, 9.1998, ראיון וידאו ערוך)

החירות מבטאת **מימוש עצמי** של האדם באמצעות החופש לבטא ולשכלל את יכולותיו. אם בעבר נתפסה השותפות כבולמת את המימוש העצמי, הרי שכיום היא זרז לכך. בעבר, עמדה החברה במרכז מעייניו של הפרט. טובת החברה קדמה להתפתחות האישית ואף נתפסה כביטוי העילאי לכך: אדם התורם מעצמו לחברה ביטא את האידיאל של המימוש העצמי. כיום השותפות הינה האמצעי למימוש יכולתיו של הפרט, אותן הוא יכול להקדיש למי שיבחר: עצמו, משפחתו, עבודתו, חבריו, קהילתו ועוד.

בבסיסה, אין החרות מנוגדת לשותפות, אך גם אין היא חיה עימה בכפיפה הרמונית אחת. השותפות מבוססת על העוצמות של חבריה ושואבת אותן אליה. יחד עם זה, אין היא נתפסת כמבטלת את רצון האדם וייחודיותו וככופה מסירות חסרת פשרות. המוטו שחזר על ידי המזכיר הראשון היה שיש ליצור "**שותפות של עצמאיים**". הוא הדגיש כי הוא רואה את "**האדם במרכז**". ביטא זאת אחד החברים:

"אם יש דבר אחד שמייחד את יהב לאורך כל השנים, ואני מכיר את המזכירים של העשרים שנים האחרונות, כולם, נקודת המוצא

היתה שהאדם והחבר הוא העיקר. כל היתר בא אחר כך: הזמן, הצדק, המצפון, המוסר, הסדר הציבורי. קודם כל החבר שאיתו

נפגשים הוא המרכז שנקרא יהב. ה"יחד" שנקרא יהב הוא שכל אחד מאתנו הוא חלק מהחברה הזו." (אספה, 20.3.1999)

כלומר, הפרט הוא המושא המרכזי של החברה ועימה הוא חי באינטראקציה. לפיכך, יש ליצור בתחומים רבים אפשרויות לאדם להחליט על חייו. תהליכי השותפות אינם אמורים להגבילו. נהפוך הוא, הם משרתים את צרכיו. באמצעות סינרגיית השותפות ניתן להבטיח לאדם רשת הגנה כלכלית, מקצועית, רגשית וחברתית. יצירת שותפויות המאפשרות לאדם לבחור מרחיבות את **האיזון** בין שותפות לחירות. כך מופחתת התנגשות הערכים או אף ביטול ערך אחד את האחר. למשל, האצת תהליכי ההפרטה בקיבוץ הנחקר מגבירים את חרות האדם לבחור את כמות ואיכות מזונו, מידת הוצאותיו על לבושו, שיפוץ ביתו, הוצאות החשמל שלו ועוד. עמרי מסביר שבדרך זו גוברת האפשרות של האדם להשפיע על חייו, דבר המחזק את הדמוקרטיה:

"אני חושב שזה להיות בן חורין. זאת אומרת, כל אדם צריך להשפיע על חייו. ורצוי כמה שיותר. אז נכון שאנחנו חיים בחברה, ומשפיעים על חיי לא רק אני אלא גם דברים אחרים. אבל כל עוד זה לא גוף מצומצם שמשפיע על חיי, העם משפיע על חיי, אז זה התהליך הדמוקרטי. כל עוד הוא לא משפיע על זה בצורה לא דמוקרטית, זאת אומרת, כל עוד הוא לא מדכא מיעוטים או מקים דיקטטורה." (עומרי, 27)

ארנון, איש כלכלה מרכזי בקיבוץ מסביר **שככל שיותר אנשים שותפים להחלטות דווקא מצטמצמת חירותו של האדם**. מנקודת מוצא לוגית הוא מצביע על *סתירה פנימית* בשותפות: השותפות חוסמת את החירות שהרי ככל שהשותפים להחלטה רבים יותר, קטן באופן יחסי אחוז ההשפעה של האדם. הוא מוסיף את יחסי העוצמות השונים בין השותפים העלולים למזער אף יותר את השפעתו של הפרט בהחלטות הנעשות בחייו:

"אני הרבה פעמים אומר שלכאורה השיתוף רוצה להגיע למצב שכולם יהיו שותפים לקבלת החלטות ויהיו אדונים לחייהם. אבל דווקא השיתוף הרחב בסופו של דבר מביא לתוצאה ההפוכה משום שבפועל, אתה מ... מתוך הגדרה, נקרא לזה מתמטית. (מתוך) השפעה על מהלך חיי או דברים מסוג כזה, אז אני צריך לקבל החלטה עם עצמי, עם אחד, עם עוד שניים עם עוד שלושה, אז אני אדון לחיי. אבל אם אני עושה החלטה משותפת של שלוש מאות, ארבע מאות איש, מראש היכולת שלי להשפיע היא אחד חלקי שלוש מאות, אחד חלקי ארבע מאות... אם אני משפיע על אחד חלקי שלוש מאות, אז יכולת ההשפעה שלי על חיי, אם השלוש מאות קובעים את מהלך חיי, אז אני, יש לי אחד חלקי שלוש מאות אפשרות להשפיע על חיי. זאת אומרת התזות והמילים היפות שיתוף, ערכים, כולנו, זה בעצם בא לחפות על חולשה בסיסית של ההחלטה המשותפת שבה אתה פחות משפיע על מהלך חייך. אין מה לעשות. זאת אומרת, מה שאת מדברת בשיתוף, זה **למזער את הנזק של אי ההשפעה על מהלך חיי**, קצת לנסות להקטין אותו. אבל עדיין בסיסית אני טוען שזה מצב שבו אתה בתוך הגדרה משפיע אחד חלקי שלוש מאות. עכשיו, באופן בסיסי במין מערכת זאת, שאם נגיד יש שלוש מאות, באוי נגיד חלק משפיעים יותר וחלק משפיעים פחות. זאת אומרת, זה נכנס למאבק פוליטי ולמאבק יכולות ובסופו של דבר גם היכולת האישית שלך היא יכולת שנגיד אתה לא תהיה אחד חלקי שלוש מאות אלא אחד חלקי אלף. ומישהו אחד יהיה אחד חלקי עשר, ואם זה קיבוץ שיש בו דיקטטור אז הוא ייקח את הכל ולאחרים כלום. זאת אומרת, זה שיש החלטה משותפת לא מבטיח (את) חלוקת הכוח. נכנסת בעיה של חלוקת הכוח הפנימית שיוצרת גם מאבק." (ארנון, 25)

גם הוא מגיע למסקנה כי יש למקסם את האפשרויות של האנשים להיות "אדונים לחייהם":

"אם רוצים שהפרט יותר ישפיע על חייו, צריכים את ההחלטה המשותפת, איך אומרים, להקצות אותה רק למקומות שבאמת צריכים אותה ולא לקטעים שאפשר גם בלעדיה... כדי לקבוע את מהלך חיי אנחנו צריכים להיות כקו, כעקרון, כרעיון, כתזה, כאקסיומה, להגיד: **יש למזער את השפעת ההחלטות המשותפות על מהלך חיי של הפרט**. שהפרט הוא זה שיקבע את ההחלטות הקריטיות במהלך חיי. (הדגשת א"ש) (ארנון, 25).

לפי ארנון, השותפות אינה מעצימה. היא מרחיבה את מספרם הכמותי של האנשים המשפיעים על החלטות הפרט בחייו, ובכך מצמצמת את השפעת האדם על החלטה. נוסף לכך ההיבט האיכותי של ההשפעה, שהרי אם בקרב השותפים יש בעלי השפעה גבוהה באופן יחסי, יכולתם להשיג את רצונם רבה יותר, בהתאמה.

אבנר מתייחס למונח: **חירות שלילית**²⁴. משמע: החופש מכפייה על ידי אחרים, התחומים בהם הפרט הוא הקובע הבלעדי בחייו. הבעייתיות בהצבת הגבול בין התחומים שהם רשות היחיד לבין התחומים שהם רשות הכלל עולה עוד מימיו הראשונים של הקיבוץ כקבוצה. תיחום זה, הוא לדעתו שורש הבעייתיות ברעיון הקיבוצי-השיתופי: "הם (חברי הקיבוצים) לא הכירו בבעייתיות הזאת למשל, שלפי דעתי היא מקור כל הבעייתיות כולה. הם לא הכירו בבעייתיות של **החירות השלילית** במובן הזה של מהו אותו תחום שאף לא אחד יכול לומר לי מה לעשות. זה מה שאנחנו קוראים חירות הפרט בעולם המערבי. עכשיו, אם הייתי אומר לטבנקין (הערה: יצחק טבנקין היה מהוגי הרעיון הקיבוצי) 'חירות הפרט' הוא היה מוציא אותי מהתנועה הקיבוצית, זה 'טפו', דבר בורגני. אבל אני חושב שחירות הפרט זה דבר ערכי גדול מאד, לא יותר אבל לא פחות מהדברים האחרים. הבעיה היא שכשאתה רוצה לעשות חירות פרט, כלומר לתת את ארבע האמות שעליהם יכול להיות יכוח מפה ועד הודעה חדשה, ויש בין כל הליברלים בתרבות המערבית מה הרשימה של אותה חירות שלילית, או חירות במובן הזה של 'אף אחד לא יאמר לי', למשל, לא היה עולה על הדעת אפילו של טבנקין שאפילו צריכים להגיד למישהו עם מי להתחתן. אני בטוח או נדמה לי שאת זה גם הוא לא היה עושה, אבל כן עלה בעזות מצחו לומר לאנשים בקיבוץ מה ללמוד, עכשיו אם את שואלת אותי, זוהי התערבות יותר חמורה מאשר עם מי להתחתן. עם מי להתחתן אתה יכול לשנות, מה ללמוד, זה עיצוב של האישיות שלך." (אבנר, 4)

דבריו מדגישים עד כמה החירות היא יחסית והקשרית. על השותפים להתמודד עם גבולות החרות ולאפשר לאלה להשתנות בהתאם לרוח התקופה. החשיבות העצומה שיוחסה לערך זה מעידה על משב חדש בתפיסת השותפות הנעשית בהקשר הקיבוצי. ההכרה במאווייו של האדם ומתן כלים ולגיטימציה להגשימם עמדו בסתירה לערכי השוויון והשיתוף כפי שנתפסו בעבר. הדגשת ערך זה מעידה על שינוי מהותי בתפיסה הערכית של השותפות. ומכאן, גם בהגדרת הקהילתיות הקיבוצית המאפשרת מרחב פרטי רב יותר.

• חברות

משמעות החברות כ'ערך' בקהילת יהב הינה קיום **יחדי** משותף. זהו "יחד" בין חברים (members) שהם גם חברים (friends) ברמות שונות והוא מבטא תחושות **אחוה ורעות** המנביטות תחושת **שייכות לבית משותף**. למרות גודלה של הקהילה (כ- 885 נפש), החברות מבטאת תחושות **אינטימיות של קרבה, הזדהות ואף אהבה**. מתייחסת לכך חברה צעירה באספה לבחירת מזכיר:

"כשהגעתי ליהב לא אהבתי אותה, ואני חושבת שאחת הסיבות שאני ועוד צעירים אוהבים את יהב היא כי יש גילוי רגישות לאדם. אני מצפה ממך, יפתח (המזכיר המיועד), לשמור על הרגישות. שנזכור שאנו חברה שרוצה לחיות פה בטוב ולא נהיה זאבים אחד

²⁴ על סוגים של חרות ראה למשל לוקס (Lukes, 1973) אשר מציג את החירות באמצעות תיאורית 'שלושת הממדים של החירות'. בדומה לתיאורית 'שלושת הממדים של העוצמה', מציגה גם תיאוריה זו שלושה ממדים שונים להבנת מושג. היא מציעה שלוש תשובות לשאלה: **מתי אדם הוא חופשי?** רק חיבורן של התשובות עונה במלואו על השאלה: ממד ראשון: המידה בה אדם יכול לפעול כרצונו. ממד שני: המידה בה האדם חופשי ממכשולים לפעול כרצונו (בדומה לרעיון "החירות השלילית" לפי ברלין ישעיהו). ממד שלישי: המידה בה האדם יכול לעצב את חייו כך שיוכל לממש את הפוטנציאל הגלום בו.

לשני. זה הבית שלנו. רוצים לראות קצת יותר נחת מבחינה רגשית, לא רק כלכלית. אני חושבת שהרגשיות קצת נזנחה. שתחזרו

להיות פה אחוות **חברות**, ולא לשכוח את הצד הטוב של יהב." (אספה, 20.3.1999)

החברות הינה כעין **"משפחתיות"** המאופיינת **בקבלה (כמעט) ללא תנאי** זה את זה. כך היא מאפשרת לקהילה **להכיל** בתוכה התנהגויות חריגות, גם כאשר הן פוגעות בערכים, נורמות, חוקים או מטרות אחרות של הקהילה. ערך החברות מתבטא ביכולת **לקבל ולסלוח**, בשאיפה **לרכך ולפשר** ולא להיגרר בתגובות קיצוניות אחר התנהגויות העלולות לחבל או להסלים מערכות יחסים. מעידים על כך הדברים הבאים:

"החברות הזו, זה זה שלא מביאים שניים לבחירה לתפקיד. אין התמודדויות ביהב. אין התמודדויות (נאמר בהדגשה). פשוט בצורה קטגורית כמעט." (בועז, 4)

"מי שנתן את הטון תמיד היו אנשים שידעו 'לעגל פינות'. שידעו לרכך דברים, להגיע בהסכמות, לא במריבות, א.. תמיד ידעו איכשהו בסוף איכשהו לעגל ולהישאר חברים וזה דבר מאוד בסיסי של יהב. משהו חם. יש פה משהו חם. משהו בלתי אמצעי כזה ש.. מאוד מאפיין את יהב." (נירה, 12-13)

החברות צומחת מתוך **אמון הדדי** הקיים בין השותפים, הנובע מבחירתם להיות נאמנים זה לזה ולתרבות הקהילה. האמון מתבטא באמונה ביכולות של כל אדם לבחור ולהשפיע אך גם בכך שלממלאי התפקידים יש סמכות הכרעה. אומר עודד:

"על מנת שיתקיים תהליך, שבמערכות העסקיות תתקיים היררכית קבלת החלטות כפי שמקובל בחברות עסקיות, שלטעמי זה must על מנת להישדך, חייבת להיות קיימת מידה רבה של אמון בין השותפים לקהילה." (עודד, 6)

דברים אלה מחזקים את הטענה כי יש קשר בין החברות לבין תהליכי קבלת ההחלטות. קשר זה מתבטא גם בכך שפעמים קורה ושיקולים מקצועיים נדחקים לקרן זוית עקב שיקולי חברות. כך, מתקבלות החלטות הפונקציונליות לשימור החברות, ולא דווקא להגשמת המטרות שהוצבו.

מהשונות הטבועה בקהילה מתבקשת **סובלנות** כלפי השותפים האחרים. הניסיון להבינם ולקבלם מאפשר קיום חברות, כפי שאומרת אורלי:

"אני חושבת שהרבה יותר קל לעשות דברים מקטע של קודם כל הבנה וסבלנות. אתה לא חייב לקבל את ה.. אבל יכול להיות סבלני, לנסות להבין לפחות, לא בהכרח לקבל." (אורלי, 25)

החברות נובעת מהאכפתיות. **האכפתיות**. לפרט איכפת מהתנהגותו שלו ומהתנהגות סביבתו ואמירות והתנהגויות רבות העידו על כך. מסבירה זאת נירה:

"אכפתיות. אכפת לי שיהיה טוב, שזה יעשה כמו שצריך, אכפת לי שלא יפגעו באנשים. אכפת לי שזה יעשה בדרך הכי טובה שאפשר. תמיד כמובן יש מגבלות, אבל א... מאוד חשוב לי שלא יפגעו באנשים, שזה יעשה כמה שיותר בהסכמה, בשכנוע, בהבנה וקבלה, לא בברוטאליות, לא במלחמה, לא בקרבות, לא ב.. זה תמיד אני אומרת: איפה שמדברים לא יורים. אז אני בעד דיבורים." (נירה, 4)

אכפתיות יוצרת **ערבות הדדית** המתבטאת **בהגנה ועזרה** בין חבר לחבר ובין הקהילה לחבריה. **הסולידריות החברתית** המורגשת בין החברים שבה ומחוזקת מתחושת הייחודי החזקה הטבועה בקהילה. כך, למרות עיקרון "הרוב קובע" חשובה לחברים **ההתחשבות במיעוט** כפי שמתאר אבנר העברת שינוי בקהילה:

"המשנים היו רגישים מספיק לכך שיש מיעוט שזה גורם לו צער רב ולכן השינויים היו מלווים גם בהתדיינות ממושכת וניסיונות שכנוע בעלון המקומי וחוגי דיון וכפי שאמרתי בחדר אוכל, זה היה קשור בניסוי והשארית הדלת פתוחה ומשובים של הציבור ורק אחר כך עשו את הצעדים." (אבנר, 2)

הלכידות מתקשרת אף היא לחברות, שכן היא מבטאת את שילוב יכולות החברים לכדי יצירת חברה ותרבות משותפת. יצירה זו היא פרי **המיצוי החברתי** של חברה החשים מלוכדים תחת הרעיון המשותף להם. השאיפה ללכידות ממצבת מכנה-משותף ומאתגרת את האדם לתת מעצמו למען חבריו. כך ממומשות היכולות של החברה ומרוויחים מכך האדם והקהילה. הלכידות מזרזת יצירת קהילה מתקדמת ומוצלחת. מתקשר לכך גם הדימוי השכיח של יחב **כעניירה יהודית** המסמל את התרבות החברית. דימוי העיירה מעגן קודים של שכנות קרובה, מוסדות קהילתיים, מסורת, חלוקת תפקידים ברורה, פשטות, קהילה סגורה, בטחון, מנהיג המהווה כתובת אישית ועוד. מהות תפקיד הרבי מייצגת לדעת יפתח את הלכידות הקהילתית:

"תחושת ה'ביחד' לא נמדדת בתקציבים ולא נמדדת ברכוש. היא נמדדת במשהו שאין לו ערך כספי. והרב מיצג את לכידות הקהילה. למה צריך רב? כי יש קהילה! אם אין קהילה לא צריך רב." (יפתח, 5)

• מעורבות

השתתפות הפרט בתהליכים של עיצוב חייו וחיי הקהילה מבטאת את **זכותו להשפיע על חייו**. בפועל, ההיגררות אחר "אופנת השינויים" בקיבוצים מרחיקה את הפרט ממעורבות. הוא מקדיש מעט לחשיבה אמיתית על חייו בקהילה ולהשפעה עליהם. מתריע על כך ישראל:

"אני מכיר הרבה שמנהלים את הקיבוץ כדי לפרק אותו. זה לא מעבר לגדר.. תופרים את קיבוץ העתיד בקבוץ ההווה. מה אנו רוצים שישמר ומה ישתנה – זו השאלה המכרעת. אנו נמצאים בתקופה שעל-פי מהותה מאופיינת בשינויים מהירים והרבה קורה שאנו נותנים לזמן להחליט במקומותינו ולא שואלים את עצמנו: 'איפה אני בעיצוב החיים?' יש נטייה לעשות מה שעושים כולם. כך כתוב בכל המאמרים על השינוי." (אספה, 20.3.1999)

המעורבות מתבטאת **בעשייה** מכל סוג שהיא, בין אם פעילה ובין אם פסיבית. על פי רוב היא מאופיינת באקטיביות, כלומר: **במשימות וניראות**. כל שותף מוצא את הדרך המתאימה לו וכפי שמתארת נירה, יתכן ותקופות מסוימות בחיים משתנה גרף המעורבות עקב אירועי חיים מסוימים:

"בשנת 67 עד 70 הייתי מזכירה... תמיד אני באיזה שהיא ועדה, זאת אומרת, לוקחת מיד איזשהו חלק. לפעמים יותר, לפעמים פחות, כי גם בעבודה אני הייתי תמיד מאוד עסוקה ומשמעותית, אז לא תמיד יש לך מספיק אנרגיות להכלל ביחד, אבל היו תקופות שפחות, היו תקופות שגם היה לי קשה ולא הייתי בכלל פעילה, אבל א... כל מיני תקופות בחיים בן אדם עובר." (נירה, 5)

המעורבות מבטאת את הרצון בקיום השותפות, הצלחתה ושיפורה. מעורבותם של תושבי יחב ניכרת בכל אירוע קהילתי, וכאלה יש להם הרבה. הנכונות לתרום ממגוון הכישורים בהם מבורכים החברים, תחושת המשימתיות וחזיון היחד רותמים תמיד קהל מתנדבים יוזם ויצרתי, המבטא איכפתיות וחדוות עשייה. המעורבות קיימת גם בהשתתפות באבל ובשמחה של החברים. כאן מורגשת השותפות במלואה:

"השותפות האמיתית היא בבל ובשמחה. ובגלל שזה השותפות האמיתית אנשים נורא מקפידים על זה. עכשיו זה קצת בדעיקה, להערכתי, כי באמת, זה כבר מוגזם העניין, שבאמת כבר לא יכולים לנשום יותר. האנשים הם המון תורנים כאלה של מסיבות, הם באים לכל הדברים, בשבעה, מקפידים לבוא, זה פשוט מדהים." (בועז, 15)

מעורבותם של חברי יהב מעידה על "הון חברתי" שטופח בקהילה ומופנה לאפיקים חברתיים ומקצועיים המחזקים את הקהילתיות. יחד עם זאת, "אזרחותם הפעילה" של החברים מתבטאת פחות בנושאים העומדים להחלטה על סדר-היום. בהחלטות אלה בדרך כלל משמעותית יותר האליטה הפעילה. המעורבות כוללת בתוכה את ערך ה**נתינה**, שמשמעותו שכל פרט מחויב לתרום בדרך כל שהיא לשותפות. למרות שיש בה כורח חברתי, מידת הנתינה היא וולונטרית.

"המשותף מחייב כי כל אחד ישים דבר מה במקום הזה שנקרא 'שותפות'. היא אינה קיימת מאליה ואינה מובנת לעצמה ועל כן יש לטפחה ולשמרה. להראות ולראות את טעם קיומה וסיבת קיומה." (יפתח, שיחתנו, 10.9.1999)

הנתינה בקיבוץ יהב מאופיינת ראשית במחויבותו של הפרט לערך ה**עבודה**. כל אדם **אחראי** לפרנס את עצמו ואת משפחתו. הנתינה במעגל העבודה הינה בסיסית ומשמעותית.

"עבודה היא דרך לשותפות אמיתית בין האנשים החיים בקהילה זו. לא שותפות של דיבור ולא שותפות אמורפית. אני עובד איתך פירושו של דבר שאני צריך לעזור לך ולקוות שאתה תעזור לי בחולשותיי. בלי זה, החברות חסרה משהו. יש כאן גם מבחן איך אנחנו צומחים לאחריות משותפת... עבודה משותפת משמע אני שותף. זה חשוב לשוויון. יש חשיבות לטיפוס במעלה הסולם. חשוב שגם המנהל ילכלך את הידיים..." (אספה, 26.12.1998)

הנתינה קיימת גם בתרומות אחרות, לאו דווקא פורמליות, של הפרט לשותפים האחרים. כמו: עזרה הדדית, השתתפות בועדות, ארגון אירועים ועוד. תרומות אלה הן ביטוי למעורבות הפרט בחיי חבריו לקהילה ובפעילות הקהילה.

הנתינה ביהב, ומכאן גם המעורבות, נתפסת כהדדית, כיוון שכולם מחויבים אליה. גם אם אין שיפוט פורמלי על אי נתינה, הוא משמעותי מבחינה בלתי פורמלית. יפתח רואה את ההדדיות בנתינה כתנאי לשותפות:

"בשביל לקיים את השותפות צריך שכל אחד מהם ישים משהו משלו בשותף. אם אני לא מוכן לשים משהו משותף - אז המשותף לא יהיה קיים." (יפתח, 6)

הוא מדגיש את חשיבות התרומה בדברים שאמר בפנל החברים ב'ועידת יהב':

"יהב הצליחה לשנות מרכיבים מרכזיים של אורחות החיים מבלי לפגוע בעיקרי השותפות ביננו. אסתכן ואומר כי עצם השינוי - יתכן והביא לשמירת בסיס הקיום המשותף. הקיבוץ של היום הוא חברי יותר, הוגן יותר, אנושי יותר מאשר הקיבוץ הישן. יתכן והוא אף שוויוני יותר... אני רואה את הקיבוץ כשותפות מרצון של אנשים שהחליטו כל אחד מטעמיו, **לותר על משהו מהאיש והפרטי במטרה לקיים את הצוותא המשותפת**. אין לכך טעם ומשמעות אם נוצר מצב בו **התרומה** איננה על סדר היום הציבורי שלנו. לא רק איך מחלקים את היש משותף. איך יוצרים אותו בשותף? על כך ייסוב השיח הציבורי שלנו בשנים הקרובות והכרח לנו לעסוק בדבר." (מושב שביעי של 'ועידת יהב', שיחתנו, 13.3.1998:11)

לעיתים, מיוחסת לנתינה **מסירות** רבה ואף **הקרבה אישית**. מבטאים זאת שני המזכירים שהיו בתקופת המחקר. הראשון המדגיש את הזדהותו עם "יהב זה אני" ואף מקצין זאת והשני המציג זאת כהקרבה שאין למעלה ממנה:

"צריך לחשוב כאילו אתה (המנהיג) הוא הקיבוץ. אני הייתי יותר 'יהב' מאשר 'הקיבוץ', תמיד חשבתי על טובת יהב." (איתן, אספה, 20.3.99)

ההתייחסות נאמרה במילים דומות לפתגם המקומי: "יהב זה אני" וברור היה כי נרמז לכך:

"בתפקיד המזכיר בקיבוץ כמו יהב צריך להבין שזה הטוטליות של החיים. אין הנחות. האחריות נגמרת פה. צריך לשים פה שלט: 'האחריות נגמרת כאן'." (יפתח, 19)

ומסירות זו מתבטאת גם בין החברים:

"הקטע הזה של השותפות הזו, באמת, אני חושב שהיא היתה מאוד חזקה, בקטעים הקשים ביהב, כשיש קטע קשה למישהו, ההתייחסות היא מדהימה. פשוט אנשים ייסעו לבית חולים, ישבו איתו, עוזרים זה. זה אני לא בטוח שנפגע עד היום. אני מקווה שזה לא, שלא נצטרך." (בועז, 15)

במנוגד לנתינה הטוטלית, קיים גם האיום של עייפות ו**שחיקה** מהנתינה וציפייה לקבלה. מתריע על כך ישראל באספה בנושא הסדר הצעירים. הוא חושש מההתחשבות בין הנתינה לקבלה, ובכלל מאיבוד עקרון הנתינה המתורגם לשווי כספי בקרב הדור הצעיר:

"דיון זה מעלה בפנינו, הורים, סבים, מי שעתידים להיות הורים, שאלה עקרונית שבאה לידי ביטוי בהצעה זו: שאלה של מה חברה מודרנית עשירה מסוגלת לתת. זה יתרון אדיר שיש לנו. אל נזלזל בו. לא רק כי הוא הושג במאמץ, אלא כי זה באמת יתרון גדול. יש שאלה מתי חברה כזו מציבה בפני ילדיה את הנושא של לא מתי לקבל, אלא **מתי לתת**, לתת כערך... לבחון ביושר את הבן שלנו מה הוא מוכן לתת ומה **טעם הוא מוצא בנתינה**. מדאיג אותי. אני לא מתווכח עם העובדות, שחלק מילדינו, בין חובה לחובה, יש להם בעיה בלתת למשק (כלומר: לקיבוץ), ובשביל לקנות אותם נשלם להם. זה אולי יהיה יעיל, אפקטיבי. לא הייתי רוצה שהדיאלוג בין בנים להורים יהיה בכלים של התשלום בלבד. לפעמים צריך לשלם. לא תמיד... חשוב שלהורים תהיה יומרה בפני הילדים שלהם, של לתת בלי חשבון." (אספה, 26.12.1998)

ומדבר ישירות על השחיקה מההקרבה בועז, שתפקידו הציבורי גוזל הרבה מזמנו הפרטי:

"בשביל ליצור שותפות עם החבר ההוא, אני צריך לשלם את המחיר הכי יקר שיש לי: היחסים עם אישתי, הזמן עם הילדים שלי. בשלוש שתיים, טלפן אלי הבן שלי: 'אבא, הולכים (מקום בקיבוץ)?' זה יום-יום, שעה-שעה... הממד של הזמן ולמי אתה נותן אותו. משום שליצור שותפות עם איזה מישהו שאתה לפעמים אפילו לא מסמפט, אני לא שונא אף אחד... עכשיו הם תופסים את זה, (שאם) אתה לא נפגש איתם, אז החבר ההוא לא חשוב. כי אתה בתפקיד ציבורי ואתה צריך להיפגש איתי מתי שאני רוצה. ומה עם אישתי?" (בועז, 21)

הן המעורבות והן הנתינה נובעות מתוך ערך ה**אחריות**. אחריות אישית וחברתית הנובעת מאחריות האדם לעצמו ולסביבתו. האחריות של החברים מתבטאת במילוי חובותיהם לקהילה, שיכולות להיות פורמליות ובלתי פורמליות. האחריות היא גם של ההנהגה לטוהר מעשיה, ביחסה לפרט ובמקצועיותה. היא מתבטאת גם ב**דיווחיות** (accountability), כלומר באחריות לדווח ולידע ובכך לאפשר לשותפים לדעת את מלוא הפרטים להם הם נדרשים להחלטותיהם. הקהילה כמערכת וכפרטים אחראית **לערוב הדדית** זה לזה בתמיכה כלכלית וחברתית. האחריות שנושא כל שותף מלווה גם בסמכות הניתנת לו מעצם היותו שותף בקהילה. הסמכות מקבלת משנה-תוקף כאשר החבר נושא בתפקיד ציבורי.

• הסכמות

חתימה להסכמות בתהליכי קבלת החלטות צוינה כערך משמעותי. ערך זה מבטא שאיפה למיקסום **שביעות הרצון** של המשתתפים מהתהליך ומתוצאותיו. ההסכמה הינה ביטוי להשגת מירב האינטרסים של השותפים השונים במקביל להפחתת המחירים שלהם. ההסכמות יוצרות מצב שכל הצדדים חשים מרוויחים, גם אם **התפשרו**. היא מעמידה במבחן את יכולתו של הפרט **לדבוק ברעיון**, אך יחד עם זאת **להיפתח ולהתגמש**. ההסכמות יוצרות תוצאות טובות יותר לכל הצדדים המעורבים. לדברי חגי, תנאי חשוב ליצירתן הוא יצירת המכנה המשותף לשותפים:

"מכיוון שאנחנו עוסקים בבני אדם, ובני אדם הם שונים, ומסתכלים על כל תמונה ועל כל עץ ועל כל בן אדם מנקודות זווית שונות, שהרקע האישי שלהם וההיסטורי ומצבם בחברה ותפקידם בחברה, ואיך שהם תופסים את עצמם בסביבה הוא שונה. יצירת המכנה המשותף שמבטיח את מה שאתה רוצה להשיג הוא תהליך שלוקח זמן והוא תהליך שנבנה קודם כל ביצירת שפה משותפת והסכמה על אותם דברים שנעשים, ואז יש סיכוי שאותה מטרה שאתה רוצה להגיע אליה תתקבל בצורה יותר טובה והתוצאות תהיינה יותר טובות." (חגי, 2)

ההסכמה מבטאת **שיקול קולקטיבי** שהינו פרי **החלטת רוב**, אך תוך הבנת והתחשבות **בצרכי המיעוט**. מספר פעמים ניכר ביהב הניסיון **"להגיע עד אחרון החברים"** בין אם בהבנת הצעת השינוי ובין אם בדרך בה יישם אותה. כך למשל מעיד מנהל מש"א על עבודתו הנמצאת בצומת של שינויים:

"אני נורא חשוב לי, אני נורא נעלב אם הוא לא מבין... אני משכנע, ו... סתם, עד האחרון של החברים. לא כולם תמיד נבחרים, אבל נורא חשוב לי שהבן אדם שאני מדבר איתו, אז שהוא יבין." (בועז, 19)

ההסכמה היא תוצר של **חברה דמוקרטית הפועלת בדרכי שיתוף**:

"אני חושב ששותפות ציבור בהחלטותיו, בהחלטות הנוגעות לו זה עניין דמוקרטי. עכשיו דמוקרטיה זה ערך או שזה לא ערך, או שזה אוסף של ערכים, ערכי משנה או שזה ערך, או שזה אוסף של ערכי משנה, לא נכנס לזה עכשיו. אפשר להגיד דמוקרטיה זה לא ערך. אבל... חיי אדם, ו... זה, הכל זה בא לדמוקרטיה. תרבות הדיבור זה דבר דמוקרטי, דמוקרטיה זה דבר חשוב מאוד לדעתי, כי ממנו האנושי, ו... לכן הייתי משתף את הציבור לא רק פה אלא גם בתל אביב." (עמרי, 26)

ההסכמה מבטאת **קבלה של האחר ואמון בשותפים** והרי דוגמה מהאספה שדנה בהצעות שיצר צוות עבודה ופרנסה:

"אני מתנגד להצעה הראשונה אך אני מאוד קשוב למה שהביא אותה. חשוב שנשמע אחד את השני וההחלטה נולדת מתוך הדיאלוג. זה לא מקרה שלאספות האחרונות הגיע מספר כזה (מספר גבוה) של אנשים. אצלנו האמת לא צומחת בקופסה אלא בשיחה... אין דרך בקיבוץ שלא להתמודד עם האנשים. למשאבי אנוש יש ערך ככלי לא פורמלי, אם הוא מקבל את הדיאלוג ככלי לא פורמלי, גם על הקשיים שלו. הכוח שלנו הוא לא בחוקים שלנו, אלא גם ביכולת שלנו לקבל אחד את השני." (אספה, 2.1.1999)

בהסכמה יש משום ביטוי **לתבונת האדם** בויתורים שעושה. **ויתור** ומוכנות ליישם החלטות למען הכלל, גם כאשר טובתו האישית אינה ממומשת. יש בכך משום הבעת **אכפתיות, התחשבות והקרבה למען הזולת**:

"אני מבקש חברה, בה לכל פרט אכפתיות חברתית, סביבתית וציבורית." (רותם, מושב חמישי של "ועידת יהב").

ומבטאים זאת גם דבריו של יפתח שהוביל את הפרטת הדיור והרגיש שהנכונות למצות את המשותף גם תוך וויתורים תרמה להצלחת השינוי. בפנל החברים הוא מודה על כך:

"מצאתי ברבדים רבים מאוד שלציבור חברי יהב נכונות למצות את המשותף, לא "לחדד פינו", לא להקצין עד קצה היכולת למיכסום הרווח האישי. מצאתי רצון ציבורי לאפשר ביטוי לפרטי ולאיש מבלתי לאבד את הציבורי והמשותף... אנו לא יכולנו להתקדם בנושא זה (כמו בוודאי גם בנושאים רבים אחרים) ללא עזרה ושותפות ופרגון של הציבור, ועל כך אני רוצה לומר: תודה." (יפתח, מושב שביעי בוועידת יהב, שיחתו, 11:13.3.1998)

ההסכמה מחייבת תהליכי **הקשבה, שיכנוע ודיאלוג**. אלה תהליכים ארוכים ולעיתים אף מייגעים, אך כפי שציין איתן בשיבת צוות עבודה ופרנסה (22.12.1998) "הסכמה מלאה שווה את הקצב האיטי". ההסכמות דורשות קיום שיחה שיכולה להתקיים באופנים שונים. בשיחה יש ויכוחים, אך לרוב ביהב הם מתנהלים באווירת חברות: "מתווכחים, מתווכחים, די קשים אחד עם השני, אבל לא נותנים לאף אחד ליפול מהעגלה" (ישראל, 2). כלומר, הקונפליקטים בדרך כלל אינם גוררים התנכלות אישית או יחסי טינה. ההסכמה מפשרת בין הניצים ומפשרה עימותים. לשם כך נחוצה פתיחות וגמישות. ההסכמות אינן מתבטאות רק בתוצאות, אלא בתהליך כולו הנעשה בדרכי פשרה, בתרבות דיבור, בסובלנות והבנה.

ההסכמה צריכה להיות פרי תהליך מתוכנן וליצור **החלטות מושכלות**, כלומר החלטות הנעשות מתוך ידע ומודעות. חלק מהביקורת שחזרה ביהב בהקשר זה היתה שההחלטות לא נעשות באופן מודע שכן לא תמיד החברים מבינים את השלכותיהן. הם מסכימים להחלטה מתוך סיפוק רגעי ולא מתוך חשיבה רציונלית לטווח רחוק: "אני אומר יש שותפות, אני קורא לזה שותפות של האופיום" (ישי, 8). בהמשך הראיון הוא מחדד זאת:

"אני רוצה שביהב יהיה מה שהחברים רוצים. אני כבר לא מתנגד. אני כבר לא בשלב של התנגדיות. אני, ביהב חושב שיהב צריכה להיות מה שרוב החברים רוצים להיות. אם החברים רוצים להיות ישוב קהילתי, שזה יהיה ישוב קהילתי. אני כבר, איך אומרים, אני כבר בגרף לא בכיוון הזה. שנאמר צריך לעשות מה שרוב החברים רוצים שיהיה. אבל החברים צריכים להבין את המשמעות. אי אפשר לתפוש רק צד אחד של המקל. אי אפשר לראות כל הזמן רק את הצד של המשכורת, של זה. צריך לראות את כל המשמעויות של הדברים האלה ביחד. אני לא מתנגד." (ישי, 11)

גם האספה, מוקד קבלת ההחלטות הקהילתיות ספגה ביקורת כמקום שלא מאפשר החלטות מדעת. יש חשיבות לביקורת זו משום שהאסיפה היא המקום בו אמורות להיעשות ההחלטות המשמעותיות בקהילה:

"לא יכול לצאת ממנו שום דבר טוב. אין שום ספק, לא יכול לצאת ממנו שום דבר טוב. בגלל שהוא נתון לקבוצת אנשים שנתקלת באיזה שהוא דבר, לא מעבדת אותו. אם זה לא עובר תהליכים של עיבוד ושליטה, ואז זה בנוי להתפרצות רגשית, לחוסר עיבוד שכלי או שכלתני." (גד, 16)

• מוסריות

לפי חברי ייב, החברה המוסרית אליה הם שואפים מושתתת על ערכי **ההוגנות (equity)**, **האמינות והישר**, המבטאים שאיפה **לצדק**.

בועז מדגיש את ההוגנות במערכת היחסים בין האדם לחברה כערך מרכזי בתרבות הקהילה:

"ההוגנות היא קטע מאוד מאוד מרכזי בתרבות שלנו, במובן של אומץ, של האזור הזה. מה שאני נותן לעומת מה שאני מקבל

יחסית לחברה." (בועז, 22)

בעבודה מחקרית²⁵ כתב הוא מסביר:

"ההוגנות היא הרגשה סובייקטיבית של חבר הקיבוץ לגבי היחס בין תמורה לתרומה יחסית לסביבתו. ככל שהחבר מכיר טוב

יותר את חבריו, יודע מצד אחד מהי תרומתו של כל אחד ואחד (דוגמאות: עבודה, יוזמה בפעילות תרבותית, השתתפות בפעילות

קהילתית), ומצד שני הוא יודע מה מקבל כל אחד ומה יש לו (דוגמאות: מספר נסיעות לחו"ל, גודל הבית וצידו, אם יש או אין לו

מכונית, טיפולים אצל פסיכולוג ועוד). הדרישה להוגנות מתבטאת באמירות כגון: "מגיע לי כי אני בגילו", "מגיע לי על פי התקנון",

מגיע לי כי אני עובד קשה יחסית ל...", "מגיע לי כי יש לי ארבעה ילדים", כי הדירה שלי קטנה"... "אם הוא קיבל, אז למה לי לא

נותנים", "יש תקדים..." (עמ' 7)

במחקרו הוא מחדד את הבעייתיות בשמירה על ההוגנות. הבעייתיות נובעת לדעתו, מכך שההוגנות אינה מדידה (חסר קשר כמותי ומדיד בין תרומה לתמורה), כאשר מצד שני השאיפה לשוויון ולקיום חיים משותפים מעודדת השוואה בלתי פוסקת בין החברים.

ערכי המוסר משפיעים על התנהגות הפרט עם עצמו ועם אחרים. התנהגות מוסרית, המבטאת **יושרה (integrity)** הינה תוצר תרבותי. בקהילת ייב משמעה התנהגות **מצפונית, מתחשבת והומנית** הרואה את צרכי הכלל והפרט ומבחינה ביניהם. השאיפה לצדק מבטאת **רגישות, התחשבות באחר ואנושיות**.

ערכים אלה עומדים במבחן כל העת, במיוחד במצבי קונפליקט. הגשמתם בחברה "חברית" כמו ייב, בה החברים תלויים זה בזה במובנים רבים, הינה הכרח לקיום הקהילה. סריחה מדרך הישר תשפיע על רבים עקב הקשרים הסבוכים בתוך הקהילה והמבנה הקהילתי השיתופי ותיצור דימוי קהילתי עצמי נמוך.

המוסריות מתבטאת גם **בצניעות** האליטה וביכולתה לשמש **דוגמה אישית** ולהיות כמו כולם. חברי ייב מציינים כי המנהיגות הקהילתית שלהם בדרך כלל מאופיינת בתכונות אלה. חגי מדגיש במיוחד את חשיבות האמון ביושרם של המנהיגים לביצוע הסכמות על שינויים בקהילה:

"אני יכול להגיד דבר שאולי הוא המשמעותי ביותר לטעמי. דרך התנהגות המנהיגות המקומית בקהילות הקיבוציות תקבע את סך

כל ההסכמות הרחבות לגבי תהליך השינוי." (חגי, 6)

פן נוסף של המוסר הינו **האתיקה**. בקהילה מתגבשים כללים אתיים פורמליים ובלתי פורמליים, הנעים בין הגנה על רשות הפרט לבין הגנה על המסגרת הקהילתית השיתופית. פעמים עולות דילמות אתיות כמו ההחלטה בין שמירה על **סודיות** וצנעת הפרט לבין **שקיפות ונראות**, בין התחשבות ברוב לבין התחשבות במיעוט ועוד.

²⁵ מוסמך במדעי החברה, שנת 2000. מפאת שמירה על אנונימיות הנחקר לא ניתן להציג את פרטי המקור המצוטט.

ערכי המוסר מבטאים הכרה בזכויות האדם הבסיסיות והם מתחדדים במיוחד על רקע הדאגה לחברים החלשים. מתן עזרה לקבוצות מיעוט ולחברים נזקקים הינו הביטוי העליון של ערכי המוסר. התנהגות לא אלימה ותרבות ששוללת דיכוי, הפליה או קיפוח מכל סוג שהוא הינם ביטוי מוסרי נוסף. זהו ביטוי להכרה באדם כבעל זכויות שוות. על החברה להכיר במוקדי הכוח שבה ולהיות ערה לגילויי כוחנות טבעיים הקיימים בה, אך יחד עם זאת לקבוע כללים ברורים וידועים המסמלים את גבולות הערכים המוסריים. רבים מחברי יחב ציינו כי תרבות הקהילה אינה מעודדת התמודדויות ישירות על מנת להימנע מגילויי כוחנות, מהתקפות, הפסדים ו"פצועים". כפי שמדמה זאת באופן דרמטי חגי:

"להגיע כמערכת שלמה או מערכת אחת, לא פצועה: לא בלי גפיים ולא בלי אוזן, בלי שמיעה, או בלי יכולת דיבור או בלי יכולת הבחנה." (חגי, 2)

ביקורות שהתפרסמו בעילום שם גונו בתקיפות ונחשבו ל"אלימות" לא רק בגלל שפגעו ישירות בחברים אלא גם עקב תפיסת האנונימיות כאקט לא מוסרי. אומרת נירה על מכתב אנונימי שהופץ:

"המכתב הוא... מי שעשה אותו הוא לא משהו מרכזי, הוא לא משהו... א... כי אם הוא היה מרכזי הוא היה מזדהה והיה... אני... בעיני... קשה לי מאוד עם המכתב הזה כי אני רואה בו אלימות בלתי רגילה, וזה בעיני איש בודד או קבוצה קטנה. אבל, יחד עם זה, זה על קרקע של איזה שהיא אי שביעות רצון או איזשהו משהו שרוחש מתחת שלאנשים יש הרגשה שלא מספיק שמעו אותם, וזה קשה." (נירה, 1)

לסיכום נושא הערכים,

הקיבוץ כ'קהילת יעוד'²⁶ עוסק במהותו בהיבטים ערכיים של ניהול אורחות חיים, ומודעות זו ניכרה בקרב הנחקרים. ההתייחסות לנושא הערכי היתה משמעותית לאורך כל המחקר ונראה כי היא מעסיקה את חברי הקיבוץ.

הערכים שהוצגו: ערך האדם, שוויון, חרות האדם, חברות, מעורבות, הסכמות ומוסריות, משלימים ומאזנים זה את זה, ויוצרים יחדיו מעין 'פסיפס' הרמוני ומגוון של תפיסה קיבוצית של שלהי המאה העשרים. תפיסה המבטאת את האתוס הקיבוצי החלוצי בשילוב עם מגמות מודרניות. כך יוצא כי לעיתים, לאותו הערך מלוות פרשנויות שונות ואף מנוגדות, כמו: השוויון שפורש גם כשוויון של הזדמנויות אחידות לכולם וגם כשוויון להזדמנויות ייחודיות המיישמות את חירות הפרט. החיבור בין המגמות ההיסטוריות לעדכניות, למרות שיוצר בתוכו מתחים, טומן בחובו את הפוטנציאל לקבל את הזרמים השונים ולמצוא את השילוב ביניהם. במרכז הפרק מודגש היחס לאדם כערך. הערכים מנחים יחסים בין-אישיים הנותנים כבוד לכל אדם באשר-הוא, כל עוד הוא לא פוגע בכלל. אומנם, תפישה זו נשמעת על פי רוב בהקשר לשותפות ביהב, אם כי הנחקרים מצביעים על פערים בין ההצהרה על ערכים אלה לבין מימושם.

²⁶ קהילת יעוד (intentional community): ראה הסבר בעמוד 6.

התורפפות הקולקטיביזם וחזירת האינדיווידואליזם

"הלך האידיאליזם"

הממד השלישי של השותפות כולל התייחסות לאידיאולוגיה המנחה את חברי הקהילה ולתרבות המאפיינת את אורחות חייהם. התחושה המאפיינת חברים רבים ביהב היא כי אובדת האידיאולוגיה הישנה, הסוציאליסטית ואף הדמוקרטית. לדעתם, לשינוי האידיאולוגי השפעה על קיום השותפות.

על החלשות האידיאולוגיה הקיבוצית המסורתית מצביעים דבריו של אבנר המדמה את האמונה ברעיון הקיבוצי ללהט משיחי ולפעמי משיח, שהיו ואינם עוד :

"הם (מייסדי הקיבוץ) באו באמונה שהם חוד החנית של ההיסטוריה, הם לא חוד החנית של ההיסטוריה, הם לא ישכנעו אותנו בשטות הזאת. ירד הלהט המשיחי. עכשיו, בלא להט משיחי הרבה דברים נראים מגוחכים להפליא. זה לא דומה שהאימא שלך או הסבתא שלך מגיעה לפעוטון הראשון בקיבוץ עין-קשת (הכוונה לקיבוץ החוקרת), זה נראה לה כפעמי משיח, אנחנו עושים פה חברה אחרת וזה, מאשר אם הנכדה שלה הולכת לשם זה כי רכז העבודה אמר לה ללכת... ללא הלהט המשיחי זה סיפור עם מנגינה אחרת לגמרי והמנגינה עושה את כל ההבדל." (אבנר, 6)

השותפות דורשת וויתורים והאמונה ברעיון השותפות והבחירה בו, מניעים ומעודדים את השותפים להירתמות עצמית. לפיכך, כדי לקיים את השותפות הקיבוצית צריך כמו ה"להט משיחי" גם "מוטיבציה אידיאליסטית":

"בטח שיש קשיים, בטח. אוף. איזה קשיים. לכן צריך מוטיבציה אידיאליסטית, אחרת זה לא עובד. (אנחה)... תראי, הקושי הוא לראות אדם בטלן, ובכל אופן להגיד אני שותף אתו והוא מקבל דירה לפי קריטריון של גיל, של מצב משפחתי או של וותק, כל הקריטריונים שהיו או ישנם בקיבוץ. או שהוא יקבל תקציב אישי בדיוק לפי... וכן הלאה כל הזכויות, אבל הוא בטלן והוא מנצל את הקיבוץ. צריך איזה שהוא אידיאליזם בשביל לסבול את זה? צריך. או אחד שהוא חושב שהוא יכול להיות... להרוויח כמו שהיום הבכירים במשק מרוויחים, ובכל אופן לחיות ברמה שלי, של הפועל ממש. צריך להיות אידיאליסט בשביל זה? צריך. כן, זה מחייב אידיאליזם... והניתוח שלי ללמה זה (המשבר בקיבוצים) קורה היום, זה כי הלך האידיאליזם." (יוסי, 21)

המוטיבציה האידיאליסטית, מעידה נירה, אחרות של יוסי, יכולה להשתנות ולהיטען מחדש. אצלה היא טעונה ברגשות ומניעה ללקיחת חלק פעיל בשותפות. היא מתארת את הקושי שחוותה עד שהשלימה עם השינוי בקיבוץ המייצג שינוי אידיאולוגי:

"שרק התחילו לדבר על השינויים היה לי מאוד קשה. היה לי קשה בגלל העבר, בגלל הנוסטלגיה, בגלל ההורים שלי שעומדים כאילו מאחורי שהם הקימו את הקיבוץ וראו את זה אחרת. היה לי קשה אידיאולוגית, ערכית, רגשית, היה לי קשה לשנות. ברגע שהשלמתי עם זה והבנתי שצריך לשנות, אז אני בצד האקטיבי. אני עברתי איזשהו תהליך, ואני מבינה שכל אדם עובר את התהליך הזה." (נירה 3)

השינוי האידיאולוגי מושפע ומשפיע על התורפפות השותפות. התחושות שיצרה השותפות היוו מעין ערך-מוסף במרקם החברתי הקיבוצי, וכעת מגמות ההפרטה מכנסות את החברים ליחידות משפחתיות ודוחקות את הייחודי המתבר בין חברי הקיבוץ. איתן טוען שעל הסולידאריות בין החברים אסור לוותר כיוון שהיא חיונית להישרדות החברה:

"אבל יש מה שנקרא הסולידאריות הפנימית שאנשים חיים, מתחנכים לאורה, או מקרינים לסביבה ומיישמים אותה בפועל. היא זקוקה להמון "בשר"... אז נקודות החיבור בין האדם לקהילה הן פחות, ואנחנו חברה שיתופית במובן העמוק של העניין." (איתן 7, 2)

מכתבו של יואל בעקבות הצעת צוות עבודה ופרנסה לתגמל ולהפחית מתקציבם של החברים בהתאם לשעות עבודתם מעיד, מלבד החשש מפגיעה בביטחון האישי שגוררות מגמות השינוי, גם על תחושת **האובדן הערכי**. הוא מצהיר כי משמעותו של שינוי זה היא סיום השותפות, ופגיעה ב'חברות' אשר גם לה הוא מייחס ערכיות:

"אם נכון הדבר שהדרך היחידה הנתונה לנו בכדי להתמודד עם בעיית הפרנסה היא לתת את האפשרות לאנשי ציבור לפגוע באופן ממשי ביותר בילדיו של ה"חבר הפשוט" לטעמי הגענו לסוף הדרך הראויה להיקרא שותפות ומושג החברות איבד כל ערך." (יואל, שיחתינו, 23.10.1998)

יחד עם זה, מגמות השינוי מונחות על ידי ערכים, אך אלה ערכים שונים מהערכים הקודמים, או אותם הערכים אך שיצקו לתוכם משמעות אחרת. תהליכי ההפרטה, למשל, מייצגים בעיקר אידיאולוגיה אינדיווידואליסטית וערכים כמו אחריות אישית ואמונה ביכולת האדם לשלוט על גורלו. דבריו של מנהל משי"א מעידים על המשמעות שהוא מייחס להפרטה:

"ההפרטה מצנפת את האנשים. עושה אותם יותר חדים. והיה ברור לנו (צוות משאבי אנוש) שהאנשים, משהו ישתנה. במידה מסוימת, זה גם סימן טוב, כי קורה משהו. אנשים יותר, הם לא, הם גם חושבים יותר, הם מפחדים יותר. הם להערכתי, גם עובדים יותר, מתפרנסים יותר. זאת אומרת, זה דברים שהם הולכים ביחד." (בועז, 10)

כלומר, את מקומו של הלהט המשיחי והאידיאולוגיה הקולקטיביסטית תופסים כיום רעיונות התגמול וההפרטה. בקרב חלק מהחברים רעיונות אלה אינם נתפשים כחלק מאידיאולוגיה אחרת וחדשה, אלא בעיקר כהורסי ומכלי האידיאולוגיה הישנה, הזוכה ליחס כמעט מיסטי. מבחינת חברים אחרים, מתפתחת אידיאולוגיה חדשה, מותאמת למציאות העכשווית, המרוכזת יותר באדם ופחות בסביבתו.

שותפות אינדיווידואליסטית ושותפות קולקטיביסטית: "שותפות של עצמאים" ו"יהב זה אני"

• **שותפות של עצמאיים: מ"שותפות וולונטרית" ל"שותפות אינסטנט"**

כאשר נתבקשו חברי יהב להגדיר מהו בעיניהם שותפות קהילתית²⁷, נשמעו הגדרות שונות, חלקן מייצגות את העמדה לפיה הפרט הוא המרכז (גישה אינדיווידואליסטית) וחלקן, ייצגו הזדהות עם הקבוצה והיענות לדרישותיה (גישה קולקטיביסטית).

הדגשת מקומו של **הפרט בתוך השותפות** שבה ועלתה מספר פעמים, ממספר היבטים שהמשותף להם הוא זכות ההחלטה החופשית של האדם. זכות המשקפת את הערך של חופש הבחירה וכבוד האדם. כך למשל ההגדרה הבאה בה נתפשת השותפות כהתארגנות למען הפרט:

²⁷ בדרך כלל נשאלה השאלה הבאה: אם הייתי פותחת את 'מילון יהב' בערך 'שותפות' בהקשר של קבלת החלטות, מה היה כתוב בו לדעתך?

"שכל אחד יחליט מה שהוא רוצה... שאנשים יאמינו בעצמם וילכו עם מה שהם באמת חושבים ולא עם מה שמכתיבים להם מלמעלה." (אורלי, 19)

יוסי מציג בכאב את המעבר משותפות וולונטרית, אליה מצטרפים מתוך אמונה ברעיון הקיבוצי ובחירה בו, לשותפות הכוללת בתוכה גם את אלה שאינם מעוניינים ואף פוגעים ברעיון לשמו קמה השותפות. הוא קורא לשותפות-דמה זו "שותפות אינסטנט", שכן היא חוטאת למטרת הקמתה בהיותה כוללת ערב-רב של דעות, אינטרסים והתנהגויות שאינם מאמינים ברעיון הקיבוצי המקורי. הוא מאשים את ההנהגה בהתפתחות שותפות זו.

"אני מאוד בעד הקיבוץ בין השאר בגלל הוולונטריות (בהדגשה) שלו. הוא מהפכה וולונטרית. את מבינה, בעיני יש לזה ערך מוסרי וערך עקרוני. זאת אומרת אנחנו מקיימים שותפות וולונטרית ואנשים שלא רוצים להיות שותפים, במקום לקום וללכת, הם עושים שותפות אינסטנט - במה שנוח לי אני שותף אתכם ובמה שלא נוח לי, אני לא שותף אתכם. אבל בזה הם הורסים את העניין. פשוט מפרקים את העניין. ובתוך כל התהליך הזה של פירוק הקיבוץ, בדיוק באה ההנהגה של הקיבוץ ואמרה: 'למה לא? שיהיו שותפי אינסטנט כאלה, למה לא, אנחנו נהיה לארגונים, אנחנו נהיה נחמדים, אנחנו לא נלחץ על החברים על כספים פרטיים ועל רכוש פרטי, ולא נוציא מתוכנו את אלה שמתעקשים להחזיק רכוש פרטי אבל רוצים להיות שותפים ברכוש הכללי פה. אז נהיה נורא נחמדים', ואנחנו באמת נורא נחמדים, רק מה, זה מפורר את העניין." (יוסי, 19)

איתן, המהווה מושא ביקורתו של יוסי, מדגיש בסגנון הנהגתו לאורך כל הדרך, כי הוא מפרש שותפות כשותפות של עצמאיים. התחשבות בזכויותיו, מאווייו ויכולותיו של הפרט הם התנאי הראשון לקיום השותפות, כלומר, השותפות משרתת את הפרט:

"התהליך היה מאוד קשה, של המעבר מקיבוץ של פעם לקיבוץ האחר היום, זה בעצם שותפות של עצמאיים. שכל אדם הוא גם עצמאי נפתח פער גדול בין חלקים שלמים באוכלוסייה" (איתן 2, 6).

"יש לנו את הסממנים של חברה מתנוונת, הדור השלישי והרביעי משלם את המחיר על התנוונות. משמעות העצמאות הכלכלית: מסר שאנשים צעירים יכולים לקחת אחריות על עצמם. המשימה העיקרית היא להיות עצמאיים כחלק מהשותפות. העצמאות היא כבסיס, כמנוף." (איתן, יום עיון מזכירות כללית, 21.7.1999)

והגדרה נוספת, הנאמרת מההיבט הערכי של זכויות הפרט, מדגישה כי יש לקיים את השותפות לאורך כל התהליך, עם מירב החברים, כולל בשלב היישומי. מהות שותפות מלאה כזו היא הכוונה האמיתית לעודד את הפרט להשפיע. עמרי מדגיש כי צריכה להינתן ההזדמנות לכך וחיוני שתהיה עשייה בפועל המאפשרת השפעה אמיתית:

"הזדמנות מלאה לכל חבר לקחת חלק בקבלת ההחלטות מהותית, לעניין. כאשר, אולי נגדיר איזה עוד אלמנט: שמעבר להזדמנות זה גם נעשה בפועל. זאת שותפות יותר מלאה. אבל קודם כל 'הזדמנות'. יש פה דגש, זאת אומרת, ההזדמנות, אבל מעבר לזה בפועל זה עניין יותר, יותר אמיתי, וגם המילה 'מהותית', לקחת חלק בהחלטות באופן מהותי, לא ההחלטות המהותיות אלא, לא להגיד בסוף: 'בסדר, הצבעתי בעד הפרויקט', אלא באמת... זה שותפות... אני לא אומר שצריך שתהיה שותפות. אני אומר: כדי שתהיה שותפות צריך להיות שכמה שיותר חברים יהיו מעורבים בתהליכים של קבלת ההחלטות מההתחלה ועד הסוף." (עמרי, 20)

לעומת ההגדרות הללו, יש שמדגישים את ההזדהות עם המקום והאנשים ואת מערכות היחסים החבריים כעיקר השותפות. עמדתם משקפת את העמדה הקולקטיביסטית לפיה הפרט פועל מתוך שייכות, סולידאריות ונורמות חברתיות חזקות.

לדעת יפתח השותפות מתבטאת במשפט: "יהב זה אני"²⁸. באשר לשאלתי האם משפט זה מאפיין עוד חברים ביהב הוא עונה בחיוב:

"את מירב הציבור. זה מאפשר לנו לקיים הפרטת דיור בצורה הזו. אנשים שמשקיעים מאה אלף (ש"ח) בדירתם, אבל כשיושבים איתם אז יש רכז בניין והוא בסוף קובע, למרות שהוא בחור בן 34. הוא אחראי על התחום הזה. וזאת נורמה שמאפשרת לנו לקיים קהילה בצורה שאנו מקיימים, וזו בעיני מהות השותפות, אם שאלת אותי מה מהות השותפות. עכשיו, זה לא מסתדר, גם אצלי בשכל הישר, זה לא מסתדר עם ה... דפוס הניהול שאני באתי מהם. אבל זה כן מסתדר עם התפיסה שלי של מה זה קיבוץ... אם יש טעם בקיבוץ באיזשהו שלב, אז שזה הכי קרוב לאנרכיזם מאשר קיום חברה מודרנית. זה יותר מתקרב למהות האדם." (יפתח, 11-12)

כלומר, יש במערכת השיתופית מענה למהות האדם, ולפיכך היא נתפסת כקרובה יותר לשורשי קיומינו מאשר התנהלות החברה המודרנית.

והגדרה נוספת לשותפות, בהתייחסות סנטימנטאלית, כמעט לירית, המדגישה את הלכידות והערבות ההדדית יחד עם הדילמות והמתחים הטבועים בשותפות מציג אסף.

"הרובד הגלוי – בחירה. הרובד הסמוי – כורח המציאות. משהו עמוק וחזק שיש בו סתירות פנימיות שמגביל אותך, שמשרת צרכים של בטחון, ערבויות שיהיו לך ביום גשום, פחדים סמויים שקשורים לתחושת בטחון קיומית בסיסית, וזה קיים בכל אחד מאתנו, ובשבילם אתה מוכן לוותר על השגרה." (אסף, 2)

הגדרתו של אסף מחזקת את התיאוריה של לוקס לאורה מוצגים הממצאים. אסף מעיד כי כלפי חוץ הוא בוחר בשותפות, אך היא גם כורח הטבוע בו. היא מגבילה אותו, אך בו זמנית מבטאת את צרכיו לביטחון. בשביל השותפות הוא מוכן לוותר על השגרה שיצר לעצמו. אסף מגדיר את הסתירה הטבועה בשותפות: היא מגבילה - אך מגינה.

גם בועז מדגיש את ההיבט החברתי של השותפות, ובעיקר את הסכנה באי-השותפות. הפחד מהכאוס שתיצור אי-השותפות הוא הזרז לקיום השותפות. לתהליכי שותפות בקבלת החלטת הוא מתייחס כאל "משהו חדש" שלא היה בו צורך קודם לכן:

"שותפות זה בעיקר באל ובשמחה. כלומר... להגיד שותפות בקבלת החלטות זה משהו חדש, או. קי? זאת אומרת שזה משהו שלא היה לו ביקוש. היה לו ביקוש מהרגע שנוצרו פערים, שנוצרו בעיקר בגלל השינויים והטיפוס נגיד של איתן או... יהב קיבלה ממד חדש בזמן האחרון... כי האי-שותפות המשמעות היא פיצוץ שיהיה לנו קשה לחיות איתו. לא בגלל השותפות, אלא יותר בגלל האי שיתוף, בגלל הקצה השני שלה. של אין אלוהים, של מלחמת כל בכל, כל מיני כאלה חזיונות תעתועים. אתה הולך ועושה תהליך. אנחנו הלכנו ועשינו תהליכים ואנחנו כל הזמן חושבים איך זה לא יתפוצץ לנו. איך אנחנו לא עולים על המוקשים.

²⁸ "יהב זה אני": על משמעות משפט זה בקהילת יהב ראה בפרק תרבות יהב, עמ' 108.

איך אנחנו משתפים כל הזמן. כל הזמן אנחנו 'חוטפים' שאנחנו לא משתפים וכל הזמן, זה כמעט מכתוב לנו את הקצב, בטח את התשואה... ואני חושב שהשותפות היום היא יותר בגלל הפחד הגדול מאי-השותפות." (בועז, 13)

בין אינדוידואליזם לקולקטיביזם: מיחסים אופקיים ליחסים אנכיים

"היא הולכת וחוסמת השותפות הזאת, משום שהיבטים הולכים ונעשים יותר מורכבים" (אבר, 12)

מגמות השינוי המסתמנות בממד השלישי, במישור התודעה של חברי הקיבוץ, מצביעות על המעבר מתרבות אינדוידואליסטית לתרבות קולקטיביסטית. מבחינה חברתית וארגונית זהו גם מעבר מיחסים אופקיים המאופיינים בשוויוניות והדדיות, ליחסים אנכיים המאופיינים בהיררכיה ויחסי שליטה ברורים. למרות שלרוב זה היבטים גלויים המתבטאים במבנה ארגוני ובהתהוות תרבות ארגונית חדשה, בסיסו הוא בהיבטים חבויים הכרוכים בתפישת עולם לגבי יחסים חברתיים, זכויות הפרט וחובותיו, מהות האדם ועוד. המתח בין השוויון לחרות, אשר חזר בכל רמות הניתוח, מדגים תהליך מעבר זה.

• בין שוויון לחרות:

החלשות השוויון: הסממן המרכזי לשינוי האידיאולוגי הוא במעבר מיחסים אופקיים המתבטאים בשוויון ושותפות, בצורתם הקלאסית והמסורתית בקיבוץ, ליחסים אנכיים, היררכיים יותר. הערכים המבטאים מעבר זה הם השוויון והחרות: השוויון מתקשר למערכת יחסים אופקית ואילו החרות מתקשרת למערכת יחסים היררכית בה לכל אדם החופש לפעול לפי רצונו ויכולותיו. מימושו המלא של כל אחד מערכים אלה יסתור את האחר, והניסיון לשלב בין שניהם כרוך במתח קבוע המעמיד במבחן מחודש את תוקפם. השותפות ביהב מבוססת על ערך השוויון בין בני האדם, אך נראה כי הפרשנות של ערך זה אינה אחידה. כפי שצוין, רוב הנחקרים שהתייחסו לשוויון הסבירו כי אין מדובר בשוויון המכאני "של פעם" בו כולם קיבלו את אותו הדבר, אלא הכוונה לשוויון הוגן ומותאם יותר לצרכי הפרט. שוויון זה נובע משוויון ערך האדם והוא מתבטא בשוויון זכויות, אך הוא אינו טוטלי ואינו אוטומטי, אלא תוצר של תנאים מוסכמים בין חברי הקהילה. עודד מסביר שאינו מוצא סתירה בין שוויון להיררכיה. הוא סבור כי חייבים לנהל את הקיבוץ תוך **שילוב** של שוויון - חוקי הקיבוץ הפנימיים, והיררכיה - חוקי הסביבה החיצונית:

" החברה העסקית המודרנית אינה יכולה לקבל גמגומים. אין לה זמן לזה. מי שמגמגם אין לו... העניין של האנטרופיה, החיסול העצמי... ההתכלות של החברות, בדיוק. אם חברה עסקית, אם עין-שלווה הזה רוצה להישרד, הוא חייב לנהוג בצורת קבלת החלטות שנהוגה בחוץ. זה לא יכול לעמוד בסתירה, אסור שזה יעמוד בסתירה עם הנושא של שותפות בקבלת החלטות." (עודד,

(5-6)

לדעתו, היישום בפועל של מצב זה מציב קשיים מבחינת חלוקת סמכויות, סמכותיות, פערים חברתיים, זכויות בין החברים ועוד.

אבנר פורש את משנתו הפילוסופית בנושא הקושי ליישם את השוויון בחברה הקיבוצית השיתופית המשתנה. לדעתו, **החברה הטכנולוגית** הפכה את האדם לאמצעי. כלומר, היחס אל האדם הוא דרך הפונקציה שממלא, דהיינו דרך תפקידו החברתי. לעומת זאת, החברה הקיבוצית, המבוססת על שוויון ושותפות רואה באדם תכלית, ערך בפני עצמו. ההתפתחות הטכנולוגית ביחד עם מגמות ההיררכיה מחוץ לסביבה הקיבוצית, חדרו לקיבוץ ומקשים את קיום הווייתה של שותפות זו. אכן, הקושי שמציב ערך השוויון כיום, שב ועלה במהלך תקופת המחקר באמירות ודוגמאות שונות. הסבריו של אבנר ממצים נושא זה:

"ברגע שיש פרויקט, יש פרויקט - יש מנכ"ל, יש סמנכ"ל, יש אחראי כוח אדם, יש זה, עכשיו חברה מסובכת, היא חברה בעלת הירארכיה פנימית. כי יש את האדם הפונקציונאלי... מה שעשתה התנועה (הקיבוצית), החברה הקיבוצית בין שאר הדברים המדהימים שלה כערך עצום, שאתה יוצר חברה לא פונקציונאלית, כלומר לא שאנשים לא, אבל אתה פוגש אותם על צדיהם השונים. כלומר, יכול להיות שאת המזכירה אבל יחד אנחנו משכיבים את הילדים ויחד אנחנו זורקים את הכביסה, וומחר אני המזכירה וכדומה וכדומה. לכן נפגשים בני אדם ולא פונקציות. למה אנחנו אומרים שבני אדם הם שווים, למה יש שוויון האדם, הלא אנחנו יודעים שבני אדם לא שווים... אנחנו אומרים שהאדם הוא ערך וערך זה דבר בלתי מדיד, או.ק? ערך זה דבר.. האדם הוא תכלית, זה בלתי מדיד... האדם הוא ערך, (בהדגשה). לעולם התייחס לזולתך גם כתכלית לא רק כאמצעי... אדם - זה לא דבר מדיד בכלל, אבל כיוון שהחברה היא חברה פונקציונאלית האדם הוא פונקציונאלי, הוא מדיד, מי המתמטיקאי הכי טוב - תוך חמש דקות אני קובע, מי המוזיקאי הכי טוב - אני קובע. עכשיו, מה קרה בחברה הקיבוצית שהיא הייתה ברמה הפרימיטיבית שלה נאמר, חיינו לא כבני אדם פונקציונאליים, אלא חיינו כבני אדם, פגשנו אחד את השני כבני אדם, עם כל הדברים, אבל כאדם, יכולנו לפחות לקבוע את הקביעה הערכית. באותה חברה קיבוצית, ברגע שקם מפעל, בני אדם מתחלקים לפונקציות שלהם, עכשיו האדם הפונקציונאלי הוא מדיד, הוא לא שוויוני, הוא הירארכי וכדומה וכל הדברים... שוטה הכפר והמרכז של הרפת יושבים יחד, מה מחליטים - מחליטים ואת זה עושים, ותראי לאיזה הישגים הגיעו." (אבנר, 10-11)

"ככל שהחברה היא יותר טכנולוגית, ככה האדם הופך להיות יותר אמצעי, הירארכי, וכדומה וכדומה. לכן, הנושא של השוויון, של השותפות הולך וממתמוסס... השותפות היא בחשבון הבנק, בנדל"ן שלנו... אבל האדנות היא לא משותפת, כי כשאנחנו מגיעים לדברים המסובכים... אם צריכים לקנות מפעל ככה, או צריכים לנסוע ככה או צריכים ללכת ככה, אני שותף אבל אין לי מילה להגיד שם, אני גם לא יכול להגיד, אני גם לא רוצה להגיד, כי אני לא יודע, וה... יש כשל אמיתי בדבר הזה. זה לא איזה גחמת לב." (אבנר, 12)

מכאן, משמעות המונחים 'שיויון', 'חירות' ו'ההיררכיה' נתונים לפרשנויות שונות, לאור השינויים שעובר הקיבוץ. מצב זה מקשה על קיום השותפות בעידן של שינויים. אבנר מצביע על התפתחות החברה הטכנולוגית ובתוכה האדם הפונקציונלי, המוכר דרך התפקידים בהם הוא משמש בחברה ופחות מוכר דרך היבטים אחרים של אישיותו. המפגשים הרבים שזימנו החיים הקיבוציים בעבר אפשרו התייחסות רבת-פנים לכל אדם, לעומת המפגשים האמצעיים והקונקרטיים היום, המאופיינים ביחסים יותר אינסטרומנטאליים. אבנר מצביע גם על חשיבות המומחיות לקבלת החלטות, המפחיתה את היכולת של השותפים האחרים (ההדיוטות) לקחת חלק משמעותי בתהליכי קבלת החלטות.

• התחזקות החירות :

"חירות במובן הזה של 'אף אחד לא יאמר לי'."

התנועה המתמדת בין המגמות האינדיווידואליסטיות לבין אלה הקולקטיביסטיות סובבת סביב שינוי הפרשנות של ערך חרות הפרט. ההתמסרות הטוטלית לשותפות אינה עומדת עוד במבחן המציאות, וכיום מתבטאת החרות בהרחבת דרגות החופש של כל אדם ומשפחה בקיבוץ ובהסרת המכשולים להגשמת החירות (החירות השלילית). חברי יהב מרחיבים את ריבונותם האישית על ידי העברת החלטות שהיו בעבר קהילתיות לרשותם האישית. הקושי העולה בנושא זה הוא קביעת הגבול בין הפרט לשותפות, בין היחיד ליחד. חברי יהב מכירים כיום בצרכי הפרט, וביניהם הצורך בביטחון כלכלי. ארנון רואה בסיסמא ה"חבר במרכז" הצהרת בחירות שיווקית שאינה ברת ביצוע. לדעתו, צרכי הפרט נשחקים בשותפות ולמעשה הוא איבד מעצמאותו :

"אדם זקוק לרכוש פרטי. אדם לא יכול להיות תלוי רק בחברה. הרעיון שאתה תיתן את הכל לחברה והחברה תשים אותך במרכז בנאומים שאנחנו כולנו האדם הוא המרכז וכל זה, אני רואה בזה מלל ומס שפתיים ו... ואיך אומרים, אפילו ברמת פרופגנדה...מה זה 'האדם במרכז'? אל תעשו טובות, תנו לכל אחד להרוויח. אתה נותן את הכל לחברה והחברה שמה אותך במרכז. זה לא כך, זה לא רק ביהב, זה בכל מקום, זה הסיסמא הסוציאליסטית המרכזית, זה הרעיון הבסיסי. אתה תיתן את הכל לחברה והחברה תדאג לך. אז אתה כאילו המרכז דאגה של החברה, אבל בסופו של דבר רצונותיך הפרטיים ומחשבותיך ושאיפותיך נשחקים בתהליך המרכז הזה. אני לא... איך אומרים, המערכת שהיא חופשית, שיתנו לי חופש זה יהיה המרכז הכי טוב שלי. אני שנים לא נותן לחברה להחליט עבורי, אבל לפעמים אני ניתקל גם כן בקשיים." (ארנון, 4)

איתן שאימץ את הסיסמא ש"החבר במרכז" מסביר אותה בערך החברות. הוא רואה סכנה בפרשנות אינדיווידואליסטית ולא הדדית שמשמעה שהשותפות היא אך ורק למען החבר :

"עוד סכנה: יש בכל אופן התגברות האגואיזם. העמדת ה'אני', לא החבר במרכז, אלא ה'אני' האישי כדבר החשוב ביותר, וזה לא אותו דבר. אנשים הרי אומרים: 'אתה הרי אמרת שהחבר במרכז'. החבר שהוא חבר של מישהו אחר. חבר זה הגדרה יותר מזה. כשאתה מעמיד את ה'אני' במרכז זה מתחיל כמעט, זה עלול להתחיל ולהיגרם איתך." (איתן 2, 7)

הרטוריקה של איתן מדגישה את ה'חברי' ולא את ה'אני', ויש בכך עוד עדות לנסייון להגדיר-מחדש את הרעיונות החברתיים החדשים ולשלב בין התפישות הקולקטיביסטיות לאינדיווידואליסטיות.

ממד נוסף של חירות הפרט מתבטא בתכני השינוי. העיסוק הגובר במעמדו של החבר ובזכויותיו, בביטחון האישי, בהסדרים בינו לבין החברה ובחובות הקהילה כלפי החבר, מעידים על תהליך של המרת המרכז מהחברה לפרט. עיסוק זה שונה עד מאוד מהשיח הישן בקיבוץ, שהיה מרוכז בתרומת החבר לחברה ובחובותיו כלפיה. ייצוב מעמדו המשפטי והכלכלי של החבר פורש בפניו אפשרויות לניהול עצמאי של חייו ומפחית את אחריות הקהילה. מבחינת איתן, שזו המדיניות שהוא עומד בראשה, זו הדרך להבטיח בטחון, והוא מסביר :

"לא רק נדבר על היום שיש לנו וזה בסדר, אלא מה יהיה אם אין לנו?" (איתן 1, 26)

אכן, ביהב, נראה כי האליטה בהחלט מקדמת את עיגון הזכויות של החברים (הסדרי פנסיה, קרנות השתלמות, בריאות משלימה), והציבור נראה כמקבל זאת. למעשה, נראה כי רוב חברי הקיבוץ אינם מתעניינים ולא בקיאים בפרטי ההסדרים ובמשמעותם, אלא סומכים ידיהם על אנשי המקצוע מהקהילה המטפלים בנושאים אלה. יש

בקרב חברי יהב הדואגים כי הנוחות והבטחון מנוונים את האנשים ומאפילים על המסורת הקודמת לפיה הפרט היה מעורב, יוזם ובקיא בניהול החיים החברתיים.

• בין ציבור לבין מומחים :

"בין דיקטטורה של מומחים להחלטות ערכיות" (אבנר, 17)

ביטוי נוסף למעבר לתרבות אינדיווידואליסטית עלה בדילמה מרכזית שחזרה לאורך כל המחקר וזכתה לתשומת לב רבה מצד הנחקרים. דילמה זו נסבה סביב המתח בין החלטות המתקבלות בעזרת מומחים (דהיינו: אנשי מקצוע, נבחרי ציבור ומנהיגים) לבין שותפות הציבור בהחלטות. מתח זה העלה שאלות כמו: האם משמעות השותפות היא שחבריה זכאים לקחת חלק בכל החלטה? מה חלקם היחסי של אנשי המקצוע בהחלטות הקשורות לתחומי מומחיותם? האם כל קולות החברים שווים בכל מצב? האם שותפות ומומחיות מבטלות זו את זו, או שמא ניתן לשלב ביניהן?

לדילמה זו בסיס **ערכי** קונפליקטואלי: מצד אחד ערכי השותפות ובראשם שוויון ערך האדם, זכותו להשפיע על חייו, זכותו להבנה סובייקטיבית של המציאות וליצירת אורח חיים המתאים לתפישותיו, ומצד שני ערכים כמו: אחריות מקצועית, הגשמת פוטנציאל אישי-מקצועי והגשמת המטרות והיעדים לשמם נוצרה השותפות.

נראה כי המענה לדילמה זו, גם אם אינו חד משמעי, מבוטא באופן **מעשי** בדרכים שונות כמו: במבנה הארגוני הדמוקרטי כביכול של קיבוץ יהב, ביחסים הבין אישיים והבין מקצועיים בין החברים, בדרכי התקשורת ובהחלטות שמתקבלות ומבוצעות.

ניכר כי ביהב כל העת בוחנים היכן עובר **הגבול** בין שותפות הציבור לבין החלטות מקצועיות טכנוקרטיות, וכיצד ניתן **לשלב** את שותפות-הציבור עם מקצוענות.

מבטא באופן עמוק ובהיר את הדילמה אבנר. דרך משנתו הפילוסופית הוא מסביר כיצד הקיבוץ "נגרר" להתנהל תחת **דיקטטורה של מומחים**, המדכאים את הפרט. הציבור, לדעתו, צריך להחליט את ההחלטות הערכיות, והמומחים – בתחומי מומחיותם :

"בגדול שתי עמדות יסוד היו בתפיסה של איך צריכה להתנהל חברה, וזה נכון עד ימינו. נניח אפלטון, אם ניקח את האנטי דמוקרט הגדול, האנטי דמוקרטים. אפלטון האמין שיש ידיעה איך צריכים להתנהל הדברים ויש מי שיודעים אותה, זה הפילוסופים. עכשיו, לכן מי צריך לנהל את הדברים – הפילוסופים. נקודה. לכן, אני אומר, זו גישה אחת. הגישה הנגדית אומרת אין ידיעה כזאת איך צריכים להתנהל הדברים, ולכן אין מי שיודע אותה, ולכן לכל אחד מאתנו יש קול אחד וצריכים לעשות שקלול של מה שאנחנו חושבים שצריכים לעשות. את זה נאמר בגדול בצורה בוטה, החברה המערבית, כמובן, הולכת בגישה האנטי אפלטונית. בגלל שהחברה הולכת ומסתבכת, היא שלא מדעתה, היא מעבירה את הסמכויות למומחים, כי הדברים הם נורא מורכבים, ואתה אומר: מי אנחנו שנחליט? שישומו ועדה של מומחים, שייקחו פרופסורים לכלכלה ולטכנולוגיה וזה, הם יחליטו, ואני רוצה להגיד לך שזה, בנקודה הזאת, אחד הדברים שצריכים לבדוק. יש קו תיחום ברור, שאם לא נדע לשים אותו, הוא לא ברור, לדאבונו, קו אפור, אבל אם לא נהיה ערים לכך, לא רק הקיבוץ, גם הדמוקרטיה המערבית כולה, הקו האפור הזה שבו מהו התחום שאכן אנחנו, השותפים, השוויוניים צריכים להכריע, ומהו אותו תחום שבו המומחים צריכים להכריע... אז בדברים הערכיים זה התחום שאנחנו, שאני לא אקבע איזה מכונה צריכים במפעל, אני לא יודע, מה, אפילו מה המפעל שלי מייצר ואני לא

יודע איך הוא מייצר ולא, ובוודאי לא יודע איזו מכונה טובה. אני כן צריך להכריע האם להשקיע כך וכך במפעל או כך וכך בחינוך בזה אני אכריע... העניין הוא שככל שהדברים הולכים ומתקדמים, קו התיחום הוא לא כל כך חד, כן. כי יכול להיות שאם לא נשקיע במפעל היום כך וכך אז מחר לא יהיה לי בחינוך בכלל, ולכן התחומים הולכים ומשתבשים, הולכים ומתערערים, ויותר ויותר מוסדות דמוקרטיים ממיתים את עצמם לדעת אל המומחים, הם משוועים אל המומחים שיחליטו... ואכן מתה הדמוקרטיה כי הפכנו לדיקטטורה של המומחים..."

"איך ממיתים אסיפה? עשרות שנים הביאו כל בעיה קטנה וגדולה של המפעל לפני החברים. שמעי, זה הולך ומדכא אותך, מה אני אחליט? יכול להיות שבגללך... אתה נבוך... אתה... אתה מובס... אתה זה... בסוף אתה אומר אני אשב בבית ואראה טלוויזיה, מה אני אלך עכשיו, כל פעם להתייסר בדבר הזה." (אבנר, 15-16)

ההתלבטויות והשיחות הגלויות בדילמת השותפות-מומחיות באליטה ובקרב הציבור, מעידות על חשיבות הנושא ועל הקושי בפתרון חד-משמעי שלו. הקולות השונים, שרק את חלקם אציג כאן, מציגים את ההתלבטות יותר מאשר את הפתרון.

מצד חברי הקיבוץ שאינם נושאים בתפקידים פורמאליים עולה רצון לשותפות רבה וכנה יותר. נשמע תסכול מ"טקסי שותפות" כגון אספות, חוגי דיון וחברות נתונים שאינם מציגים תמונה מובנת ומלאה. מצב זה מעורר חוסר אמון ומוביל למעורבות נמוכה שהרי ממילא ההחלטות לא נעשות עם הציבור. בנוסף, יש תחושה כי נוצרים מעמדות של חברים בעלי כוח וייחוס, הצוברים עוצמתם מכוחם להחליט החלטות ללא ביקורת ציבורית.

מצד שני, יש אשר מודים כי חלוקת ההחלטות הזו נוחה להם. הם מעדיפים לסמוך על המומחים ולא לקחת חלק בהחלטה על נושא שאינו נהיר להם דיו. כך למשל אורה:

"קודם כל יש להם הרבה יותר ניסיון לדעתי, וללכת לעשות את הצעדים האלה, או הם התייעצו עם משהו, הם לא עשו את זה על דעת עצמם. ואני אין לי מושג בזה. אני יכולה לבוא להחליט ולהצביע בקטע של אוכל וחינוך, בדברים שאני מתמצאת בהם, זה לא יתכן שאני אבוא לאסיפה שמדברים על החלטות ועל דברים כאלה, ואני אדבר כמו אידיוט. כמו אחד שלא מבין כלום. סתם באת לדבר" (אורה, 10). "איפה הגבול? הגבול הוא בכמה ההחלטה תשפיע על החיים. אם הדיון הוא בלטייד את כל קירות המרפאה בכסף הציבורי, אז זה דיון שהוא לא כלל ציבורי. לדעתי. אבל אם זה על לינה משותפת מחדש או אם זה על לחזור... מה אני אגיד לך, החלטה על לקנות מכונות כביסה לכל החברים כי הולכים לסגור את המכבסה - זה כן חייבים לשתף את כולם." (אורה, 20)

אבנר מפתח את נושא ההתגמדות של הפרט לאור הדרישה למומחיות. נראה שמה שאורה מתארת כנוחות, הוא מפרש כחוסר-אוניס.

"די מובן שמביאים נושא עצום של מפעל מסוים לחבר הפשוט הוא עומד נדהם ונרעש והוא לא יודע, אין לו קצה חוט בכלל איך להחליט בדברים האלה אז הוא שם את נפשו בכפו, והוא נותן בידי הקבוצה המנהלת." (אבנר, 9)

לדעתו, המומחיות מדכאת את הפרט. אדם המתבקש לקבל החלטה מכרעת בנושא בו אינו בקיא חש מתוסכל, נפחד ומובך. האדם הופך להיות פונקציה בתוך מערכת היררכית שאינה רואה את שאר סגולותיו. הדרישה למומחיות יוצרת נהירה אחר חיפוש עצמי וחיפוש תחושת שייכות:

"כשאני הייתי ילד היה חשמלאי, זה היה מקצוע כזה חשמלאי, אדם עם מברג שהיו לו ידיים טובות. עכשיו בכל תחום הוא כמעט ידע. הייתה לך תקלה, הוא ידע (מה) לעשות. היום מה זה חשמלאי? מי חשמלאי? אין דבר כזה. יש מומחה לחשמלאות של מחשבים, יש מומחה לחשמלאות של קירור, יש מומחה לחשמלאות של חימום, יש מומחה לחשמלאות של... שאני אתן לך את הרשימה עכשיו? כל אחד מהם צריך לגמור שנים וזה... המומחיות הולכת וגדלה, הולכת וזה. עכשיו, החברה... המין האנושי

המית את עצמו בהתמחות הזאת, לכן, את רואה את הנהייה הזאת להודו, לחזרה בתשובה ל... כי הדבר הזה יוצר בעיה, בעיה קיומית אמיתית לבני אדם. האדם הוא בכל זאת לא חי כדיפרנציאל הוא חי כאינטגרל, הוא מדוכא!" (אבנר, 17)

מצד ה"מומחים" נשמעת **הכרה בזכות** הציבור להחליט החלטות עקרוניות, בנושאים ערכיים או של השקעת משאבים: "החלטה של הקצאת מקורות, כספים, שזה הכסף של בעלי המניות, כל עוד זה לא עסק ציבורי, נקרא לזה דרך חברה פרטית, זה הזכות של בעלי המניות לקבל את ההחלטה. אני צריך לשכנע אותו לשים את הכסף שלו בזה ולא בזה. יש מגבלה הרי של מה אפשר לעשות, אז לכן אני חושב שזה התפקיד העיקרי של הציבור בסופו של דבר, לשכנע אותו לשים כן את הכסף ולא לשים כן את הכסף." (ארנון, 10)

כלומר, על נבחרי הציבור להצהיר מה כוונותיהם ועל הציבור לאשר זאת. למרות ההכרה בזכות הציבור להחליט את ההחלטות העקרוניות, בפועל, רוב המומחים גורסים, כי לרוב ההחלטות **אין צורך בשותפות הציבור**. נהפוך-הוא, מעורבות יתר אף עלולה לחבל בנושא. הם מזכירים במיוחד את ה"חברות" כמשפיעה על החלטות לא שקולות, את נושא הסודיות, את מוטיב הזמן ואת יכולת הציבור להבין את מגוון השיקולים הנידונים. כך למשל נשמעים חלק מטיעוניהם:

"אתה לא יכול לעשות שם (באספה) דמוקרטיה של הציבור." (ארנון, 5)

"על אורחות חיים (כן רצוי לשתף), אז באורחות חיים יותר, כי באמת אולי כולנו מקצוענים אותו דבר בלקבל החלטות בעניין אורחות חיים שלנו. אבל בעניין החלטות כלכליות על פרויקטים יש אלמנטים נורא חשובים, אלמנטים עסקיים נורא חשובים. סודיות, מקצוענות, דברים שאי אפשר שכולם יהיו נגיד בליבון הנושא. נכון שבאופן פורמאלי כולם בסוף צריכים לאשר. עכשיו, למשל, אלמנט הסודיות הוא נורא חשוב המון פעמים ולא יכול להיות מצב שכבר יבואו לאסיפה ויגידו בכוונתנו לעלות מיזם חדש באופן, זאת הפרוגרמה של המיזם, בואו נקבל את אישורכם, נגבש צוות ונצא לדרך. דבר שיכול להיות נהדר, אבל אתה חייב בהכל נורא סודי, ויש תמיד מתחרים, תמיד החלטות צריכות להתקבל נורא מהר. בכלל אתה חייב להתחיל לגשת לעבודה ו... אנחנו בעידן שאף אחד לא יכול להרשות לעצמו את הפורמאליות הזאת, בהכל." (עמרי, 21)

ארנון, שהוא אכן מומחה מוכר בתחומו, טוען כי יש ביכולתו לראות את טובת הציבור ולכן אין הוא צריך לשתף כל העת את הציבור:

"אני עושה את זה לטובת הציבור. אני עושה את זה כי אני חושב נכון. אני חושב שיש לי את הידע לעשות את זה, ואני פועל הרבה פעמים... כשצריך לקבל החלטות על המקום אז אני פועל מבחינה אינטואיטיבית, ואם אני מרגיש שאני עושה את הדברים נכון, שאני לא עושה את זה לטובתי הפרטית, אז אני עושה את זה." (ארנון, 11)

"אותו דבר (כמו באומנות) בתחומי כלכלה אתה נמצא הרבה פעמים בבעיה. בבעיה של... של... כמו בחירת המנכ"ל, בחירת פרויקט זה תהליך מאוד מאוד מורכב, תהליך מאוד מאוד מורכב, ושאתה לא יכול בשלבים היצירתיים, תראי זה אני כבר, את הפרויקט הזה אני כבר מנסה ליצור שלוש-ארבע שנים, התחלתי עוד לנסות ליצור את זה בקיבוץ מרום ו... אני לא... אין לי בכלל... אי-אפשר בשלבי ביניים לטרטר את הציבור. הוא נעשה מבלבל. תבוא אליו עם תמונה א' ואחר כך אתה משנה את תמונה ב' זה כמו שתביאי חצי יצירה ו... תביאי לציבור. אני בדרך כלל משתדל, זאת אומרת, אינפורמציה תמיד דולפת ואתה שומע ואתה מאזין להתייחסויות לא פורמאליות. אבל הרבה פעמים קורה שאתה נכנס לקשיים עם הציבור.. איך אני אתחיל? את יודעת מה זה דוגמא של פרויקט שיכול להיות שהציבור בסוף יפיל לי. אבל אני לא יכול בשלב היצירתי להתחיל לעבוד עם כל הציבור." (ארנון, 14)

וטעונונים נוספים שהוא מציג קשורים לפוליטיקה של הציבור. כלומר, ליחסי העוצמה הבין-אישיים שאינם מן העניין, הפוגעים בשיקולים הרציונאליים:

"יש הרבה דברים שבתהליכי השינוי, שבמפורש נלחמתי לא להביא לציבור. כשהיה צריך לבחור מנהל למפעל, מנהל מפעל. שראיתי אותו בתור תפקיד מקצועי, חשוב במיוחד. זה היה מאבק גדול ביני לבין המזכירות. אני לא הייתי מוכן שאפילו המזכירות תחליט על זה... אחד התפקידים העיקריים של מועצת המנהלים זה לבחור את המנכ"ל, על בסיס מקצועי, על בסיס יכולות, איך שמעריכים את זה. זה לא.. הוא לא צריך להתבשל במיץ הפוליטי הציבורי בשביל להיבחר למנכ"ל." (ארנון, 9)

כעדות לטיעוני ה"מומחים", עלו דוגמאות רבות הממחישות כיצד מוסטים שיקולים מקצועיים על ידי שיקולים אישיים ובין-אישיים, המעביים על החשיבה הרציונאלית. בועז טוען כי כל מהלך שנעשה בקיבוץ צריך שייקח מראש בחשבון את השפעתם המשמעותית של השיקולים האישיים והבין-אישיים:

"אי אפשר לעשות שום דבר ביהב בלי באמת לצלם את התמונה הזאת." (בועז, 6)

דוגמה למשקל הרגש והנוסטלגיה בשיקול כלכלי ניתנה למשל, בישיבת מזכירות כלכלית בנושא רפת משותפת²⁹ (13.8.1999), כאשר עלה ההיבט הרגשי של הוצאת הרפת מתחום יהב. צבי הסביר:

"בקטע הרגשי יציאה מגבולות יהב היא קשה, גם אם זה יותר רווחי. מדובר על האם להזיז את הרפת מזרחה מהכביש או כיוון אחר שלאנשים יהיה יותר קל לקבל אותו – כי פסיכולוגית הרפת לא יוצאת מיהב".

איתן המזכיר התייחס לכך שהנוסטלגיה רק מעכבת:

"אסור לנו להסתמך על הנוסטלגיה... יש לעשות את הרפת משיקולים כלכליים בראייה אסטרטגית במבט קדימה. לא לבנות

משהו ייחודי מידי כדי לא להגדיל את הסיכון. נוסטלגיה וצוות (הערה: חברי יהב העובדים ברפת) לא קשורים לשיקולים!"

בנוסף, מודים חלק מהחברים כי שיקולים אישיים אכן משפיעים על החלטות מקצועיות וגוזלים מהקהילה כסף רב. לדוגמה:

"ביוכוח בין 'כיפית' ל'נעמה' (שני עסקים השייכים לקיבוץ), שהוא כולו כוח ומניפולציה בערך 'חברות' אנחנו מפסידים 250, 300

אלף שקל. למזלנו יש לנו את זה. אם לא יהיה לנו, לא יודע מה יקרה." (בועז, 6)

מניעת התערבות הציבור בשיקולים מקצועיים בלטה במיוחד במספר אספות בהן דנו ביוזמות כלכליות, בהן מנעו מנהלי האספות שאלות של הציבור בפרטי המיזם בטענה ש: "אין לנהל דיונים מקצועיים באספה." (אספה, 13.9.1999) יפתח המזכיר מסביר את השיקולים לכך:

"בצד הכלכלי צריך מקצוענות והתמחות. ראייה כלכלית כוללת. בצד החברתי צריך זכות השתתפות לכלל הציבור. בצד

החברתי לכל אחד יש קול שווה, בנושאים כמו בית ספר משותף, החלטות על רכב, פיתוח 'ברקת' (הכוונה לפיתוח סביבתי

בעקבות חברה המשכירה מבנה בקיבוץ). לעומת זאת, בנושאים הכלכליים אי אפשר להביא באופן מסודר ומפורט לציבור, זה

צריך להופיע למועצה כלכלית." (15.9.1999, צוות מצומצם לבדיקת מבנה ארגוני).

הדיונים שעלו בעת העבודה על שינוי המבנה הארגוני של הקיבוץ התייחסו רבות לקונפליקט זה. מהדיון בנושא הפרדת משק מקהילה (כלומר, ניהול נפרד לתחומים הכלכליים בידי אנשי מקצוע וניהול נפרד לתחומים החברתיים בו לקהילה סמכות החלטה רבה יותר), ועד דיונים לגבי הרכב המועצה, הרכב הוועדות ונהלים

²⁹ רפת משותפת: יוזמה לאיחוד רפת הקיבוץ עם רפתות של שני קיבוצים סמוכים לשותפות כלכלית. יוזמה זו עוררה בקרב חלק מהציבור תגובות רגשיות של צער ואכזבה מהשינוי הצפוי.

הקשורים בבעלי התפקידים. השינוי שנעשה, מגמתו לא לוותר על שותפות הציבור הכוללת את התווית דרכה של הקהילה והחלטותיה האסטרטגיות, ויחד עם זאת, לאפשר דרגות-חופש רבות יותר ל"מומחים".

משמעות התרופפות הקולקטיביזם וחדירת האינדיווידואליזם לתוך גדרות קהילת יהב, משמעו שחלק מחברי הקיבוץ עסוקים בהרחבת החופש האישי שלהם, גם אם במחיר החלשת השוויון. יש מבין החברים כאלה המתאבלים על אובדן האידיאולוגיה הייחודית ויש כאלה הכמהים לשינוי. נראה, כי חברים רבים מבינים שינוי ערכי זה כתנאי להישרדות. מערכות יחסי הגומלין בין חברי הקהילה, הן במישור חברתי והן במישור הארגוני, מקבלת ממדים אינסטרומנטליים יותר, כאשר במיוחד תכונת המומחיות מוערכת. לכל אלה השפעה על אופי השיתוף מצד האליטה ודרכי ההשתתפות מהציבור. בנוסף, נראה כי חברי יהב עסוקים בדרכים לשילוב בין המאפיינים השונים של התרבות האינדיווידואליסטית והתרבות הקולקטיביסטית, בין מימוש עצמי לבין לערבות הדדית.

לסיכום הממד השלישי: ממד זה עסק בהשפעה על עיצוב השותפות בקהילה דרך רובד התודעה של חברי יהב. התכנים המופנמים בתודעה הקולקטיבית והאישית נסובים ברובם סביב תפישות של השתתפות ישירה – תהליכי החיברות והערכים המרכזיים מעידים על כך. יחד עם זה, תהליכי השינוי יוצרים מודעות חדשה. נראה כי שתי משוואות מעניינות שהעלו מרואיינים בהקשר לשותפות יכולות לסכם את המגמות עליהן מצביע ממד זה. המשוואות הן: "ככל שהשינוי פחות משמעותי – השותפות תהיה יותר גבוהה" (אורן, 26.2.99) ו"ככל שהטכנולוגיה הולכת ונעשית מורכבת השותפות הולכת ופוחתת" (אבנר, 13). המשוואות מנבאות שה**שותפות** תפחת, ככל שה**טכנולוגיה** תהיה מורכבת יותר וה**החלטה** תהיה משמעותית יותר, ולהפך (כלומר: השותפות תגבר, ככל שהטכנולוגיה תהיה פשוטה יותר, וההחלטה תהיה משמעותית פחות).

מכאן ניתן להבין, כי ככל שהקיבוץ יתנהל יותר כעסק (ואולי פחות כ"בית") – תהיה פחות שותפות. כלומר, ככל שניהול הקהילה ידרוש החלטות מקצועיות, מורכבות וכבדות משקל, תפחת מעורבות הציבור בקבלת ההחלטות. במקביל, יעלה מינון ההחלטות שיעשו בידי המומחים. השינויים הנעשים ביהב בשנים האחרונות לכיוון הניהול העסקי, אכן מגבירים, כמתואר, את המתח סביב נושא שותפות הציבור בהחלטות.

ברובד עמוק יותר, עולה מהמשוואות וכך גם מכל פרק הממצאים תובנה לגבי הנחות הפילוסופיות המשפיעות על חברי הקיבוץ. ניכרת התגברות של השיטה ה**אינדיווידואליסטית** בקהילה, במקביל להפחתת השיטה ה**קולקטיביסטית**. הנחות פילוסופיות אלה מעצבות את תודעתם האישית, תרבותם הקהילתית ואת אורחות חייהם. ניכר כי חברי הקיבוץ מנסים למצוא את "שבילי הזהב" המתאימים לקהילתם, המשלבים בין שתי גישות אלה. על רקע תחושת הקהילתיות הקולקטיביסטית המובלטת מהנתונים, מתפתחים בקצב מואץ דפוסים אינדיווידואליסטים של חשיבה, הרגשה והתנהגות, חלקם מודעים וחלקם לא-מודעים. החשיבות הניתנת לעצמיות האדם ועצמאותו, מובילה את הקהילה לשינויים מערכתיים, המפנים מקום לביטוי אישי וליחודיות.

תכני השינויים מעידים על המגמות האינדיווידואליסטיות הנושבות בקהילה. סיפורי תהליכי קבלת ההחלטות הם גם סיפורים של הפחתת השותפות הקיבוצית הקלאסית והגברת האינדיווידואליזם: וועידת יהב נתנה לגיטימציה

להעלאת נושאים חדשים על סדר היום הקהילתי, בעיקר נושאים של הגברת העצמאות והאחריות של כל חבר; הסדר הצעירים ביטא מעבר להסכם המגדיל את חופש הבחירה של הצעירים ולהסכמים דיפרנציאלים בהתאם לכל צעיר; הסדר עבודה ופרנסה הראה ניסיון כושל למסד תגמול שלילי שמשמעו אחריות אישית לפרנסה; ושינוי המבנה הארגוני מיסד מבנה ביזורי יותר.

תהליכי קבלת החלטות וההקשר בו מתקבלות החלטות, מעידים על **צמצום במידת השותפות הקהילתית ועל שינוי המשמעות** המיוחסת לשותפות זו. יחד עם זאת, הקולות שהושמעו מלמדים על חשיבות העשייה בשותפות, שכן הנושא מעסיק את חברי הקהילה והם מודעים למורכבותו. במקביל להתרת ולהפחתת השותפויות באורחות החיים, מעוניינים חברי הקיבוץ (הציבור והאליטה) בתהליכי קבלת החלטות משותפים. אך בפועל, קיים **פער בין מידת השותפות בה הם מאמינים לפי הצהרותיהם לבין השותפות הקיימת בפועל**. הממצאים מעידים כי קיימת זיקה בין פער זה לבין המעורבות הנמוכה של הציבור ובין התהליכים שאינם מעודדים שותפות-אמת. למרות שעוצמתן של המגמות האינדיווידואליסטיות גוברת באופן מואץ, בשלב זה, נמצאים פתרונות ביניים המשלבים בין הגישה האינדיווידואליסטית לקולקטיביסטית. תהליכי **השותפות הקהילתית** משקפים את נקודות החיבור והמתח בין שתי הגישות, וטבעם משתנה לאור התשומות מהחברים היוצרים אותם.

לסיכום פרק הממצאים, מאפיון התרבות הקהילתית ביהב ותאור המבנה הארגוני שלה, וכן מתוצאות יעדי המחקר וניתוחם לאור תיאורית שלושת הממדים של העוצמה (Lukes, 1974), נפרשת תמונה מקיפה ומעמיקה בנושא השותפות בקהילה בהיבט של קבלת החלטות. התמות הרבות שעלו בעקבות חקירת היעדים חופפות ומצטלבות זו עם זו, דבר המעיד על תוקפן ואמינותן. כך למשל תמות של שיחה, חברות, טקסי שיתוף, הנהגה, דמוקרטיה, שבו ועלו מכיוונים שונים. הבנת השותפות באופן רב-ממדי זה מספקת תובנות משמעותיות לתכנון שותפות ולהשתתפות בה.

תרבות הקהילה, שהינה תרבות שיתופית בעלת מאפיינים מקומיים וקיבוציים, התגלתה כמכילה מתח קבוע בין עידוד לשותפות לבין חסימתה. השותפות הנלמדת מיהב אינה שותפות שניתנה רק ליחיד סגולה, אלא היא עממית, נגישה ומותאמת לסביבתה ולחבריה. יחד עם זאת, היא צומחת מתוך כוחות הובלה משמעותיים ומקובלים על רוב החברים. כפי שצוין, הנהגת יהב משמעותית ביותר להבנת שותפות זו. יחד עם זאת, תהליכים ישירים ועקיפים מעידים כי קיימים ביהב כוחות הבולמים את השותפות. לעיתים אותם הגורמים הקוראים מפורשות לקיומה - הם החוסמים אותה.

תקופת המעבר בה נמצא קיבוץ יהב מלמדת כי יש **סוגים שונים של שותפויות קהילתיות**. שותפויות אלה מושפעות מהתנהגות האנשים בקהילה: האליטה והציבור, הנעה בין מעורבות פעילה ביותר עד להתנהגות סבילה, ומשליטה סמכותית להנהגה משתפת. בנוסף להתנהגות, נראה גם כי **תרבות הקהילה** משפיעה על אופי השותפות הנרקמת, שכן התפישות והרצונות של חברי הקהילה, אופי היחסים ביניהם והכללים החברתיים שלהם, משפיעים על אופייה של השותפות.

בפרק הבא אדון במסקנות המרכזיות שעלו מן הממצאים, ביחד עם הספרות הרלוונטית מתחום השותפות בתהליכי קבלת החלטות בקהילה.

פרק 5 : דיון

קבלת החלטות בקיבוץ יהב לפי שלושה ממדים של שותפות קהילתית

פרק זה יוקדש לניתוח הממצאים המתייחסים לתהליכי השותפות הקהילתית בקבלת החלטות בקיבוץ יהב. ניתוח זה יוצג לפי שלושה ממדים של שותפות אשר התגבשו לאור תיאורית "שלושת הממדים של העוצמה" (Lukes, 1974) אשר הוצגה בפרק סקירת הספרות. על פי תיאוריה זו הממד הראשון מתייחס לקבלת החלטות בנושאים שסביבם יש קונפליקט גלוי. הממד השני מתייחס להחלטות המתקבלות בדרכים סמויות באמצעות מניעת פעולות, הוצאת נושאים מסדר היום של הקהילה או הרחקת אנשים מתהליכי קבלת ההחלטות. הממד השלישי מתייחס למכלול התהליכים החבויים המשפיעים על אורחות החיים, על עיצוב התודעה ומתן הלגיטימציה, כמו החינוך לערכים ועיצוב מיתוסים.

הסוגיות המרכזיות שעלו בתהליך הניתוח ערוכות ונדונות כ"שלושה ממדים של שותפות קהילתית" שפותחו מהתיאוריה של לוקס. *הממד הראשון של השותפות היומיומית* מתייחס לתהליכי קבלת החלטות שנעשו ברובד הגלוי, כפי שנראו ונחוו על ידי השותפים. *הממד השני הוא השותפות הסמלית* והוא מתייחס להיבטים הסמויים בקבלת ההחלטות אשר תחת הטרימינולוגיה של שותפות אופיינו בשליטה על הנושאים העולים על סדר היום ועל האנשים המעורבים בתהליכי קבלת ההחלטות. *השותפות המופנמת* היא *הממד השלישי* לפיה מנותחים התהליכים העמוקים המתהווים בקהילה, המשפיעים על הדרך בה נתפשת ומנוהלת השותפות. כיוון שאלמנטים רבים של תרבות מושרשים בתודעה, ניתן בממד זה דגש לשילוב שחזר כחוט השני בפרק הממצאים בין שתי תרבויות: תרבות האינדיווידואליזם ותרבות הקולקטיביזם. בהמשך הפרק מוצע מודל למיפוי יחידים וקהילות באמצעות ההצלבה בין שתי תרבויות אלה לבין רמות של השתתפות.

כידוע, מידת ההכללה המתאפשרת מחקר-מקרה בדרך כלל נמוכה, שהרי אינו מייצג ואינו בר-השוואה. עם זאת, עומק הנתונים, מורכבותם וההקשר שחושפת מתודולוגיה זו, פותחים פתח לדיון עשיר בנושא השותפות, ושופכים אור על סוגיות רבות שעלו בסקירת הספרות.

כהקדמה לדיון ב"שלושת הממדים של השותפות" אפתח בשתי אבחנות הרלוונטיות לניתוח התיאוריה המוצעת. האבחנה הראשונה היא אבחנה בין שותפות קהילתית כאידיאולוגיה לבין שותפות קהילתית כעשייה. שתי המשמעויות השונות המיוחסות למונח משפיעות זו על זו, והן אשר יוצרות את השותפות הייחודית בכל קהילה. חברי קיבוץ יהב, המקיימים שותפות קהילתית כחלק עיקרי מאורחות חייהם נתנו ביטוי מרכזי לשתי משמעויות אלה. האבחנה השנייה המתייחסת לשני סוגים של עוצמות המאפיינים את יחסי השותפים.

5.1. שותפות קהילתית: הערכים והמעשה

שותפות קהילתית כאידיאולוגיה

כאידיאולוגיה, שותפות קהילתית היא תפישה רעיונית-חברתית המעוגנת בערכי הדמוקרטיה. היא מבוססת על ערכים חברתיים כמו שוויון ההזדמנויות, חירות הפרט, כבוד לזולת, הזכות להגדרה עצמית, התחשבות הדדית, סובלנות ואחריות אישית וחברתית. היא שוללת ביטויי פטרונות, שליטה, דיכוי ואפליה (Morris, 1997; Thoburn et al., 1995; Webb, 1994).

בדרך כלל, ערך הכבוד ושוויון ערך האדם מנחים את מערכת יחסי השותפות. כיבוד האדם והכלל באשר הם מהווה תנאי לביסוס מערכת יחסים המאפשרת חופש פעולה וביטוי מרבי. על השותפים לכבד זה את שונותו של זה, אך אין משמעות הדבר הימנעות מניסיונות להשפיע זה על זה או מלהתמודד עם עימותים. נהפוך הוא, תהליכי הדיאלוג ויצירת ההסכמות הם תנאי לקיום שותפות מוצלחת.

כיוון שלאותם הערכים עשויות להיות מיוחסות משמעויות שונות, והן עשויות להיווצר בתנאים שונים, ייווצרו מגוון שותפויות ייחודיות, פרי השותפים בהם. קיבוץ יהב הוא דוגמה לקהילה ששינתה את המשמעות המיוחסת לשותפות הקהילתית, אשר ניזונה כיום מתפישות ליברליות, פלורליסטיות ואינדיווידואליסטיות יותר מבעבר. דוגמאות לכך ניתן לראות במשמעויות המיוחסות כיום לערכים שוויון וחרות, אשר בעבר נתפשו באוריינטציה קולקטיביסטית יותר (פרוט בהמשך פרק זה). מלבד זאת, ניתן לראות את השותפות הקהילתית כאידיאולוגיה המנחה את הרעיונות עליהם הושתתו הקיבוצים. מלבד המשימות הלאומיות לשמן קמו קיבוצים רבים, מבחינה רעיונית-חברתית הקיבוצים נועדו להגשים רעיונות חברתיים של שותפות ושוויון. ניהול חיי קהילה דמוקרטיים, המושתתים על שותפות כלכלית, רעיונית וחברתית בין חבריה היתה משימה מרכזית של מקימי הקיבוץ (טלמון-גרבר, תש"ל). נראה כי תהליכי השינוי בקיבוצים מסמנים את ירידת האמונה באידיאולוגיה זו (רביד, 1999).

שותפות קהילתית כעשייה

שותפות קהילתית היא מערכת יחסים המבוססת על חלוקת העוצמה בין חברי הקהילה, ובניס לבין אנשי המקצוע, נציגי השלטון או נציגי ארגונים למיניהם. ככלל, על העשייה לשקף את ההתמודדות עם פיתוח של חברה מעורבת ומכילה והפחתה של תופעות של ניכור והדרה. הפעלתה של השותפות צריכה להיות פשוטה, יצירתית ורגישה לתרבות, כדי לאפשר לחברי הקהילה לקיים ביניהם דיאלוג, משא ומתן, הפקת לקחים וקבלת החלטות משותפות. מכאן, השיטות להפעלת השותפות הן רבות ומגוונות. בעיקר מתפתחות שיטות של שיחה ולמידה המיושמות במתודות קבוצתיות. פיתוח ערוצים של תקשורת, המגובים במבנים ובתרבות דמוקרטית הם תנאי בסיסי לקיום שותפות. תהליכי שותפות רבים מגובים בהכשרה, חינוך והכנה של השותפים למילוי תפקידם בתוך מערך השותפות.

פרקטיקת השותפות מושתתת על היכולת לחלוק, (to share) אשר מבטאת את נכונותם ומחויבותם של השותפים למעורבות בתהליך כולו. השותפים חולקים ביניהם את מטרותיהם, משאביהם ואחריותם (Braye & Preston-Shoot, 1993; Buchanan, 1994; Morris, 1997). משמעותה של חלוקת העוצמה היא יצירת שוויון הזדמנויות בין השותפים

ויישומה מבטא את ההכרה בשוויון ערכו של כל שותף כאדם. אין משמעותה של החלוקה שוויון בחלוקת המשאבים. פרקטיקה זו נסמכת על הכוחות הרב גוניים המאפיינים כל אחד מהשותפים, הנרתמים לשותפות למען קידום הנושא. הנחת היסוד היא כי לכל אחד מהשותפים יש נכסים ומומחיות בתחומו. יחדיו נוצרת עוצמה משולבת המשפיעה על השותפים ועל סביבת השותפות. שילוב הכוחות של השותפים יוצר לרוב תוצאות סינרגטיות. כלומר, התפוקות עשויות לגדול הודות לדינמיקה הנוצרת בחיבור בין הנכסים של כל שותף, ולהביא לתוצאות ייחודיות, משמעותיות ואף מפתיעות.

השותפות שואפת להיות מבוססת על מערכת יחסים הדדית, רב-כיוונית, בה אין צד פטרוני או מומחה ואין צד תלוי או שנתפש כפחות משמעותי. למרות ההדדיות, השותפות מאופיינת בחוסר אחידות ובחוסר סימטריה מוסכמת. ביחסים ההדדיים מודגשים המאפיינים המאחדים את השותפים לפעולה קולקטיבית, אך גם מודגשים המאפיינים המייחדים כל שותף. שוני זה הוא מפתח מרכזי להצלחתה ולעושרה של השותפות, כיון שכל אחד מהם תורם את המאפיינים הייחודיים לו להבנת הבעיות ולפתרון. מיזוג המאפיינים ולא עמעוםם והתכתם אלה באלה, הוא תנאי בשותפות.

5.2. עוצמה נחלקת ועוצמה נכפית

תהליך ניתוח הנתונים הבהיר שבתהליכי השותפות קיים מתח אינהרנטי בין שני סוגי עוצמה שהתבטאו בשלושת הממדים: **עוצמה נחלקת** (shared power) ו**עוצמה נכפית** (coercive power). כלומר, מלבד יחסי **הקונפליקט** המודגשים בתיאורית שלושת הממדים של העוצמה, קיימים גם יחסי **הדדיות והסכמות**. העוצמה המופעלת ביחסי השותפות אינה רק עוצמה של סמכות, כפייה ושררה, אלא גם עוצמה יצרנית (פרודוקטיבית) של אחריות הדדית, דאגה, אהבת המקום, שייכות ונתינה. אבחנה זו מתקשרת להתייחסויותיהם של חוקרים אחרים המאירים את הגישות השונות להבנת עוצמה, חלקן מתייחסות להיבטים הריכוזיים של העוצמה, חלקן מתייחסות אליה באופן אסטרטגי ומפוזר וחלקן כוללות בהגדרתן ביטוי של שתי התיישויות (סדן, 1997; Hardy & clegg, 1999; Boulding, 1989). למשל, אבחנתו של קלג (Clegg, 1989) המתייחס להקשר בו נעים מעגלי העוצמה, כוללת התייחסות לעוצמה המגבילה והסמכותית ולעוצמה היצרנית והמאפשרת. לדעתו, התבטאותם של סוגי עוצמה אלה מושפעים זה מזה ומגורמים נוספים המתהווים במעגלי העוצמה.

קריאה חוזרת ונשנית של הממצאים הבהירה לי, כי ניתן לקרוא את אותם הנתונים בו-זמנית פעם כ**מעודדי שותפות** ופעם כ**מוסמי שותפות**. הדבר מעיד על התחכום עליו מצביעים ממדי השותפות. לדוגמה, ניתן לפרש תיאור ניהול אספה, כשיאה של השותפות הקהילתית: פרסום הכינוס באמצעי התקשורת הקהילתיים, השתתפות רחבה וישירה, הצגת הנתונים באופן שקוף, דיון פתוח והצבעה. את אותה אספה ניתן להבין כטקס לכפיית דעתה של האליטה: נקבע מועד שאינו מתאים לחברים רבים (בעיקר נשים), החומר המנותח מלמד כי מוצגים נתונים חלקיים, השיחה המנוהלת מושפעת מיחסים הטבועים ברשת הקהילתית לאורך שנים. בחינה ביקורתית יכולה ללמד כי אין באספה הזדמנות אמיתית להשפעה דרך התנגדויות וההצבעה נעשית בשעת לילה מאוחרת, בנוכחות משתתפים מועטים.

התהליכים החבויים מעידים כי עמוק, בתרבות הקהילה, קיים מתח מתמיד בין גורמים המעודדים שותפות, לבין גורמים המכשילים אותה, בין הפעלת אסטרטגיות של שליטה, להפעלת אסטרטגיות שיתופיות. תובנה זו מעניינת במיוחד על רקע בחינת התיאוריה הרדיקלית של שלושת ממדי העוצמה על הקיבוץ, מקום יחסית שוויוני והומוגני, החותר ליחסים שיתופיים ולהתנהלות דמוקרטית. מקום בו הפער בין האליטה לציבור, בדרך כלל, אינו משמעותי בחיי היומיום, ואף האבחנה מי באליטה ומי בציבור אינה ברורה דיה. למרות זאת, הממצאים מראים בברור, כי בקיבוץ יהב, מי שבאליטה משפיע מאוד על ההחלטות שמתקבלות, גם אם אין לכך תמיד עדות נראית. ציבור יהב נתון לעוצמתה המרוכזת של האליטה, אשר גייסה שיטות ישירות ועקיפות לקבל את ההחלטות בהן היא מעוניינת.

יחד עם זאת, הניתוח גם מצביע על עוצמה המקדמת שותפות קהילתית, כמו אכפתיות, יכולת לחלוק, חברות ושייכות. ההרגשה שהקיבוץ הוא כמו 'בית' ו'משפחה', משפיעה על המוכנות לוותר ועל הדאגה ההדדית. העוצמה הנחלקת מוזכרת ביהב כמוטיב המרכזי להתוויית יחסי שותפות. גם בהקשר של יחסי עבודה בין אנשי מקצוע ללקוחותיהם היחסים ההדדיים הנרקמים בין השותפים, הם המקדמים את החלוקה בנכסים עימם מגיע כל שותף (Buchnan, 1994 ; Thoburn et al, 1995).

מכאן, השותפות בקבלת ההחלטות בקיבוץ יהב, היא פרי יחסי הגומלין בין חלוקת עוצמה בדרך שתלטנית ובדרך הדדית במקביל. נראה, כי הפעלת השותפות משמעה התמודדות עם המתח המתמיד בין שליטה להדדיות, בין כפייה לחלוקה, בין קונפליקט להסכמה. הדרך בה השותפים מתמודדים עם מתח זה, משפיע על הסוגים השונים של השותפות הקהילתית.

5.3. שלושת הממדים של השותפות בתהליכי קבלת החלטות

משלושת ממדי העוצמה לשלושת ממדי השותפות הקהילתית

נתוני מחקר זה הובילו לבחינת השותפות הקהילתית ביהב לפי שלושת ממדי העוצמה שהוצגו על ידי לוקס (Lukes, 1974). תיאורית שלושת הממדים של העוצמה מציעה מבט ביקורתי ורב-ממדי על יחסי העוצמה בשותפות. הניתוח שנעשה בהשפעתה הראה כי את זוויות המבט שהיא מציעה לנושא העוצמה ניתן להמיר לנושא השותפות, ולבחון דרכן שותפויות קהילתיות.

כפי שבתיאוריה של שלושת ממדי העוצמה הגבול בין שלושת הממדים אינו חד-משמעי וניתן לפרשנות, כך גם בכתיבת הממצאים קשה היה לתחום במדויק כל ממד של שותפות. עיקר הקושי נבע מכך שחלק מהנתונים נאמרו ונראו באופן ישיר - אך משמעותם היתה סמויה וחבויה, ונתונים אחרים - משמעותם בכך שלא היו קיימים או אף לא מודעים.

ההתייחסות לשותפות קהילתית באמצעות נושא העוצמה חוזקה בסקירת הספרות, אשר עסקה ביחסי שיתוף, השתתפות ושותפות בקהילות וארגונים. הסקירה הצביעה על כך, כי העשייה בשותפות נדרשת לכלול סוגיות של עוצמה (Braye & Preston-shoot, 1993; Cooper & Hawtin, 1998; McArthur, 1995; Webb, 1994). רוב הספרות בנושא ממוקדת בעוצמה הקונקרטיה המופעלת כדי להשפיע על קבלת החלטות בין אליטה לציבור או בין אנשי המקצוע

ללקוחותיהם. ממצאי מחקר זה נעים מעבר לעיסוק בעוצמה המופעלת באופן גלוי או ידוע, ומבקשת לבדוק סוגיות של עוצמה גם בממדים נוספים, סמויים וחבויים. הממצאים הראו, כי אירועים שאינם מתקיימים ואנשים שאינם משתתפים או משותפים, משפיעים על מהלך השותפות. בנוסף, משתנים כמו תרבות, חיברות ומיתוסים, מהווים אף הם סוג של עוצמה, המתבטא בתהליך קבלת החלטה ובתוכנה של ההחלטה המתקבלת. מטרת התיאוריה המוצגת היא לעורר תשומת לב ולהעלות שאלות על יחסי העוצמה המופעלים בקהילה. אין היא מיועדת לשפוט את הנעשה בה, אלא לחשוף שיטות להפעלת השותפות עם הציבור ועם האליטה ולבדוק כיצד מובנת יכולתם לחלוק ביניהם עוצמה בדרך הדדית, כפי שמתבקש בשותפות. חשוב כאן לסייג ולומר כי התיאוריה אינה מצביעה על הפעלת עוצמה שיש בה כוונת זדון. הדינאמיקות עליהם מצביעים הנתונים, הן תוצאה של קבוצות שלמות של תנאים שלא היוו את מושא מחקר זה. יחד עם זאת, הם מצביעים על הצורך **בגישה ביקורתית** רדיקלית לבחינת הדרך בה אנשים חושבים ומתנהגים וליחסים המתהווים בין בעלי העוצמה לבין האחרים בתהליכים המכונים שותפות. הטבלה הבאה מכנסת ומתמצתת את מאפייני שלושת ממדי השותפות בקיבוץ יהב.

שלושת הממדים של השותפות בתהליכי קבלת החלטות בקיבוץ יהב

(3) שותפות מופנמת	(2) שותפות סמלית	(1) שותפות יומיומית	מאפיינים
חבוי (תודעתי)	סמוי (פוטנציאלי)	גלוי (ממשי)	רובד ההשפעה
תודעה	טקסים	בימוי	אופן ההשפעה
מוטמעות	מניפולטיביות	ריכוזיות, מגשרות	טכנולוגיות
שיח (discourse)	ניתוק	שיחה (conversation)	תקשורת
דמוקרטיה השתתפותית	דמוקרטיה נציגותית	דמוקרטיה בהצבעת רב	תפישה דמוקרטית
מעצבת זירה: את כללי המשחק ותודעת הציבור	מתמרנת כללי משחק	משתפת ומגיבה לזירה הפוליטית	התנהגות האליטה
נראית, לא-נראית; מודעת, לא-מודעת	לא-נראית	נראית	התנהגות הציבור

להלן אציג את ניתוח שלושת הממדים של השותפות בקהילת יהב כפי שעלו מממצאי המחקר:

5.3.1. שותפות יומיומית

הממד הראשון (הגלוי) של השותפות הקהילתית

השותפות הקהילתית בממד זה כוללת את כל ההתנהגויות הנורמטיביות והיחסים **הגלויים** והידועים המתרחשים בין השותפים הפוטנציאליים בחיי היומיום. כלי התקשורת המרכזי הוא **השיחה**, המתנהלת בין חברי הקהילה ובינם לבין האליטה. ההנחה הפלורליסטית העומדת ביסוד גישה זו היא כי יש התאמה בין החלטות המתקבלות בין השותפים לבין הרצונות האמיתיים שלהם (סדן, 1997).

התפישה המנחה את השותפות היומיומית ביהב היא **קבלת החלטות דמוקרטית הנסמכת על החלטת רוב**. בדרך זו נבחרים בעלי תפקידים, מתקבלת תוכנית ההשקעות השנתית ומוכרעות החלטות קהילתיות שונות. האליטה, המנהלת את חיי הקהילה נתפסת **כמשתפת את הציבור וכמגיבה לזירה הפוליטית** הקהילתית: להסתייגויות, התנגדויות, בקשות לשינוי, פעולות תמיכה וכו'. בהתאם, **התנהגות הציבור היא נראית**, ברורה, ניתנת לצפייה ישירה וזוכה להתייחסות. בעיקר היא מפורשת כאדישות לצרכי הכלל וכדאגה לאינטרסים אישיים.

כדי להבין ממד זה, יש לצפות בשותפות הרגילה בקהילה המהווה חלק מה**צימיו** של חיי היומיום, בה כל שותף הוא 'שחקן' בעל 'תפקיד'. לשם כך נותח המבנה הארגוני ונלמדו סיפורי השותפות בקהילה. סיפורים אלה הם העדות לתהליכים הארגוניים וליחסי-הגומלין בין השותפים. ארבעת הסיפורים שהוצגו מתארים אירועים של שותפות, הכוללים התנהגויות, דעות, תפישות, רגשות ואינטרסים. הם מציגים פעולות ישירות ועקיפות, ישירות ותכסיסניות, שהמשותף להן הוא עצם קיומן בתהליך שמוגדר כשותפות בקהילה. המבנה הארגוני והתרבות הארגונית מספקים את ההקשר בו הסיפורים מתקיימים.

לרוב, נוטים השותפים, אנשי המקצוע וחוקרי השותפות להתייחס בעיקר לממד זה. לפיכך ניתן למצוא סיפורי שותפות וניתוחים שלהם, הכוללים בעיקר תיאורים מתוצאות של תצפיות, מעדויות אישיות (מראיונות בדרך כלל) ממסמכים, וכן תוצאות כמותיות הכוללות דיווחי נוכחות, פילוח סוגי משתתפים, תדירות פגישות, מספר משיבים לשאלונים וכיוצא בזה (למשל: Thompson, 2000; Schneekloth & Shibley, 1995; Morrissey, 2000; McArthur, 1995). חלק ניכר מהחומרים כוללים גם התייחסות לסוגיות של עוצמה באמצעות זיהוי אינטרסים, צרכים, עמדות וכו'. גם אם הם אינם נאמרים או נצפים, השפעתם לרוב גלויה. כל אלה אכן מספקים תמונה מקיפה של השותפות הגלויה, אך לא של כל מעשה השותפות. כאשר בוחנים את הממד הראשון לאור ממצאי הממד השני והשלישי, מתברר כי חלק מהותי מההתנהגות הקהילתית הגלויה היא פרי השפעות לא-נראות ואף לא-מודעות, שמהם נוטים החוקרים להתעלם. השותפות בממד הראשון למעשה מעוצבת על ידי יחסי עוצמה בין חברים בקהילה, וביניהם לכוחות שמחוץ לקהילה.

ניתוח הממד הראשון לאור גישתו הסוציולוגית של גופמן (1959) העוסקת במיבנה של מפגשים חברתיים בחיי היומיום, שופך אור על תהליך השותפות כתהליך של **ניהול רושם של שותפות**. לפי גופמן 'אומנות ניהול הרושם' המאפיינת התנהגויות ויחסי גומלין חברתיים, מיועדת למנוע שיבושים היוצרים רושם שאינו רצוי. חיי היומיום רוויים במבצעים המטפחים מציאות רצויה. הם עושים זאת בתהליך שלם של בימוי והצגה, אשר עימו הקהל

משתף פעולה "באופן חשאי" והדדי. בכל הצגה קיימת אבחנה ברורה בין "אזור קידמי" שבו מוצגת השיגרה בפני הקהל ו"אזור עורפי" שבו מכינים את ביצועה של השיגרה, מעין "מאחורי הקלעים". נראה כי חיי היומיום ביהב בתקופת המחקר אופיינו **"בימוי של שותפות"**: מבנה ארגוני דמוקרטי, תרבות שיתופית, אידיאולוגיה של שוויון ושותפות, הנהגת תהליכי שינוי באמצעים משתפים ועוד. כפי שמציין חבר קיבוץ, ההקשבה המשותפת, ה'חברות' וה'בית' - "כל זה שייך לתרבות קיומינו היהבית בחי" היומיום שלנו, מסורת בת 70 ויותר" (שיחינו, 27.3.1998) וכמו בדימוי ה"הצגה" של גופמן, גם כאן מוקמות תפאורה מתאימה המתבטאת במבנים דמוקרטיים בקהילה ובחוקים ונורמות של חברה שיתופית, קיים תהליך של יצירת נאמנות ומשמעת בקרב השחקנים והגישה ל"מאחורי הקלעים" מותרת אך ורק לדמויות מסוימות. גופמן מציין את הנטייה להרחקת זרים העלולים לחשוף את המתרחש "מאחורי הקלעים". מסיפורי קבלת החלטות אנו למדים כי ביהב התרבות הקהילתית מושתתת על כוחות פנימיים ועל נטייה להימנע מיועצים חיצוניים וממנהלים שכירים, אך גם חברי קיבוץ שאינם במעגלים המרכזיים לרוב מודרים מלקיחת חלק משמעותי בהחלטות. מלבד שהם אוהבים שה"פתרונות באים מבפנים" כדבריהם, חברי ייב סבורים כי זרים עלולים להיות מסוכנים לנורמות על-פיהן מנוהלים חיי היומיום. ביהב, הכנסת דמויות חיצוניות מאופיינות על פי רוב בהגבלת זמן, בעבודה נקודתית ובעבודה משותפת עם בעלי תפקידים מהקיבוץ. בהקשר לזה, גם הנטייה להימנע מביקורת מאפשרת להמשיך בהצגה ולכך היו מספר דוגמאות בסיפורים שהוצגו. למרות קיומה של ועדת ביקורת פורמלית, התגובות לדברי הביקורת העידו כי זו מערערת את השיגרה ומאיימת על נושאי התפקידים.

גישה זו מדגישה שבחיי היומיום לא הכל נראה לעין וכי נעשה מאמץ להעריך את המצב באמצעות אותות ורמזים שאינם גלויים ישירות. אבחנה זו, חשובה להבנת השותפות היומיומית ככוללת גם תחבולות, תמרונים ואסטרטגיות שאינן ניתנות לתצפית ישירה. בנוסף, אין גישה זו מערערת על עצם קיומה של ההתנהגות המבוזמת, במקרה הנידון: שותפות, אלא היא מאירה את העובדה **שנעשה מאמץ ליצור רושם של שותפות בתהליכי קבלת ההחלטות בהתנהגותם היומיומית של חברי הקהילה.**

יחסי העוצמה שהתגלו בממד זה חשפו בעיקר **טכנולוגיות מגשרות** וייצרניות, הנסמכות על עוצמה נחלקת, אך גם **טכנולוגיות ריכוזיות**. בקבלת החלטות המבטאות עוצמה נכפית. הטכנולוגיות הן מכלול האמצעים לחלוקת העוצמה בין השותפים. מידת חלוקת העוצמה (לרבות אי-חלוקתה) אותה חווים השותפים, משפיעה על הדרך בה הם רואים את הצלחת השותפות (Cooper & Hawtin, 1998). בממד זה הודגש הניהול הדמוקרטי המאופיין בהצבעת רוב, כמו תדירות רבה של אספות, בחירות ופעילות ענפה של ועדות. בלטו בו תהליכי השיחה והלמידה והורגשה אווירה חברית ומשפחתית. למרות גילויי תכסיסנות, שליטה וריכוז עוצמה, התמונה שהשתקפה הצביעה על דפוס של אליטה משתפת.

טכנולוגיות מגשרות ושזרות: טכניקות שזרות ומגשרות כוללות שיטות המשלבות בין אינטרסים, ערכים ועמדות שונות, של יחידים וקבוצות בקהילה. טכנולוגיות כאלה מאפיינות את העבודה הקהילתית (Rubin & Rubin, 2001; Wates, 2000). בתקופה זו של שינויים הקהילה רוויה בקונפליקטים אינהרנטיים, שהרי קיימת ציפיה מההנהגה לשימור תרבות הקהילה המסורתית והמוכרת, יחד עם קריאת המציאות ויצירת פתרונות המתאימים

למציאות זו. הציפיות הללו יוצרות מתוך עצמן קונפליקטים, שהרי בו זמנית מצופה שימור העבר, תוך הובלת שינויים שעשויים לפגוע בכך. למשל: שימור החברות ותחושת הבית ביחד עם הרחבת האוטונומיה של היחיד. הסיפורים ועדויות נוספות של חברי הקהילה על תהליכים נוספים שבהם לקחו חלק, פורשים שיטות שונות לביצוע השותפות בניהול תהליכי קבלת החלטות. המיוחד לרוב השיטות שתוארו (כמו: קפה-ידע, צוות היגוי מורחב, ישיבות פתוחות) הוא מטרתן לגשר על פני העמדות השונות הקיימות בין חברי הקהילה וליצור פתרונות משלבים. על חשיבות היכולת לתכלל (to integrate) בין ערכים ועמדות מעידה התייחסותו של אחד החברים שהגדירה כתהליך של עשיית צדק (פרוט בהמשך פרק זה).

אמצעים לגיוס שותפים, ללמידה, לדיאלוג, לשכנוע ולקבלת החלטות, מייצגים ניסיונות לתיווך וקירוב בין עמדות, עד כדי הסכמות. הגישה שהניעה את השותפות ביהב היא כיבוד הדעות השונות וההכרה בזכותו של כל חבר להביע את עמדותיו. באופן גלוי, כמעט שלא נראו ניסיונות להשתקה או הכחשה והסתרה של קונפליקטים. בדרך כלל היו בקהילה דמויות "מפייסות" שניסו למנוע כניסה לעימותים קיצוניים או שהציעו דרכים מפשרות. דמויות אלה, הנתפסות כ"רבי" של הקהילה או כחברים מאוד "יהביים", מוכרות בתהליכי שותפות, בהם יוצרים באופן פורמלי דמויות מתווכות ומגשרות, או שאלה מתהוות באופן בלתי פורמלי (Schneekloth & Shibley, 1995; Wondolleck et al., 1996). גם תרבות הקהילה ביהב היא של תמיכה, שהרי "לא נותנים לאף אחד ליפול מהעגלה" (ישראל, 2) גם כאשר יש מחלוקות עמוקות. תבונת הקהילה היא ש"במלחמה אין מנצחים. לפעמים המלחמה היא במחיר כזה שהניחוח לא כדאי" והמטרה המשותפת היא ש"כל אחד מאיתנו ירגיש בעל ערך ובעל כבוד ונוכל הישיר מבט אחד לשני בחברות." (נירה, שיחתנו, 26.12.1997).

למרות שלרב הוכרעו ביהב ההחלטות בהצבעת רוב ולא בהסכמה, התהליך של הכנת ההצעות ניסה לבטא פתרונות מוסכמים המתאימים לרוב השותפים, תוך התחשבות בקבוצות מיעוט ובמצבים חריגים. למשל, גם כאשר תקנון לא כלל התייחסות ברורה להתנהגויות חריגות, באופן פורמאלי היתה הבלגה חברתית ולא ניתנו עונשים כלשהם. יתרה מכך, היו שינויים בהם אפשרו לחברים "מתקשים" או למתנגדים לקבל את השינוי לאט או בדרכים המתאימות להם (לדוגמה, בהפרטת המזון אפשרו למעט מתנגדים להמשיך באורח חייהם הקודם). יחד עם ההבלגה על חריגות שונות, גונו בחריפות התנהגויות שאיימו על הסטאטוס קוו בקהילה ועל האליטה. למשל, מכתב שפורסם בגנות המזכיר היוצא גרר ביקורת תקיפה בעלון המקומי, נקראה ישיבה בנושא דרכי הביטוי והביקורת בקהילה וזומנו לשיחה חברים שהתבטאו בשנים האחרונות באופן בוטה ופוגע כלפי ממלאי התפקידים.

השיחה והלמידה היו בין הטכניקות שבלטו בממד זה לאורך כל התהליך, בהדגשתן את ההדדיות והשילוב. ← שיחה: השיחה ביהב היא מונח רחב ויצירתי, מילולי ובלתי מילולי. השיחה כוללת מגוון דרכים פורמליות ובלתי-פורמליות להחלפת מסרים, כמו גרפיקה, סרטי וידאו, חוקים ותקנונים, שיחות "מדרכות" (בלתי פורמליות), חוגי דיון.

כפי שבתהליכי שותפות מודגשת היכולת לשוחח כמרכיב מרכזי (Dale, 1996; Schneekloth & Shibley, 1995; Wates, 2000) גם בקהילה הקיבוצית השיחה היא ערך ועקרון. יותר מכך, "שיחת הקיבוץ", לימים ה"אספה", היתה המוסד הראשי לקבלת החלטות קהילתיות (ארגמן, 1997). מהותה של שיחה זו ברעיונות האוטופיים שהגה מרטין בובר (בובר, תש"ז): השיחה כמבטאת יחסי "אני-אתה" המגשימים מפגש הדדי עם האישיות השלמה של הזולת,

מפגש הנובע מההתערות השלמה של היחיד בין חבריו, והשיחה כמבטאת את רעיון "החברותא"¹. עורך העלון של הקיבוץ מזכיר את משנתו של בובר בהתרגשות לאחר שחוזה ביועידת יהב' שיחות עמוקות מהותיות (שיחתנו, 12.12.1997). מרעיונות טוטליים אלה, המפרשים את השיחה כהתמסרות הדדית בין הדוברים, התפתחה ברבות השנים השיחה לכלי שאינו דורש את כוליות האדם.

היכולת להתדיין ולהחליף מידע בדרך ישירה והדדית מאפיינת את **הדמוקרטיה ההתדיינותית (דליברטיבית)**, שעמדה ביסוד משנתו של הקיבוץ. כיום, שואפים ליישם סוג זה של דמוקרטיה ממשלות, קהילות וארגונים רבים². פוין (2002) מציין, כי הביקורות על הדמוקרטיה ההתדיינותית כרוכות בהטלת ספק במידת ישימותה ובהתעלמותה מדינאמיקות ישירות ועקיפות של עוצמה הקיימות בשיחה. במחקרו, אשר בחן איך מעריכים החברים את מידת קיום הדמוקרטיה בקיבוץ, מצא כי נחלשת הדמוקרטיה של ההתדיינות ואת מקומה תופסות טכניקות ניהוליות המאופיינות בנהלים וטכנוקרטיזציה. גם ממצאי מחקר זה מפריכים את אשליית השוויון וההקשבה הכנה בשיחה הקיבוצית. הם מחזקים את המסקנה כי השיחות ביהב מבטאות את יחסי העוצמה בין חברי הקהילה. סוגיות כמו הנושאים הנבחרים לדיון, היכולת להתנסח בציבור, כמות המידע הניתן בהם והיחס לדוברים השונים, משפיעים על ההחלטות שיתקבלו בסופו של דבר. יחד עם זה, הפעלת דמוקרטיה התדיינותית תוך מודעות ביקורתית לחלוקת העוצמה בין החברים וביניהם לאליטה, תוכל לעודד השמעת קולות שונים ולהתמודד עם מצבי אילמות של הציבור.

יועידת יהב' העמידה במרכז את השיחה וההיוועדות. היא תוכננה להעלות נושאים על סדר היום, לרענן את תרבות השיחה ולקרב את הציבור לנושאי השינוי בקהילה. למרות כוונות אלה נתפסה הצלחת הוועידה באופן אמביוולנטי, כאירוע שהצליח ליצור במת ברור, ביטוי ודיון, אך נכשל בגיבוש החלטות וצוותי עבודה. דבריו של ישראל שהוועידה היתה "שמיעה מינורית של סימפוזיה סוערת" גורמת לתהות על הנחיצות בקיום אירועים דליברטיביים בלבד. יתרה מכך, ניתן אף להקציץ ולשאול האם היתה זו הזמנה לדיון אמיתי או כלי להעלאת נושאים חשובים לאליטה ולגיוס תמיכה. כלומר, האם הרצון לא להיכנס לתהליכי השינוי עם "כלי שבור", כדברי אחד החברים, הוא הסיבה לשיתוף הציבור? חברים סיפרו כי הוועידה איפשרה להם לשוחח באופן פתוח על נושאים שבמהות חיייהם הקיבוציים. אלה שלקחו חלק פעיל בוועידה יכלו להשפיע על הנושאים שיעלו על סדר היום הקהילתי וללמוד על הנושא מזוויות רחבות. מלבד התכנים שהושמעו בוועידה, היה לדיון בה ערך מוסף מבחינת היחסים החברתיים. היא העמיקה אצל חלק מהחברים את תחושת הקהילתיות, את תחושת השייכות והלכידות, ואת תחושת החוץ של ההתמודדות הקולקטיבית עם עתידו של הקיבוץ. אך גם בוועידה התבטאו יחסי העוצמה התוך-קהילתיים, למשל בעיצוב תכני הוועידה, בנוכחות החלקית של החברים ובתחושה שבטאו חלקם שלא ניתן להשפיע בה.

תהליכים נוספים של קבלת החלטות ביהב מלמדים על שיטות שיחה כמו ועדות היגוי רחבות, ישיבות פתוחות לציבור, שיחות אישיות עם קבוצות אינטרס. למרות ההדדיות ותחלופת המידע שניכרה בשיחות אלה, לא ניתן להתעלם מיחסי הכוחות שהתבטאו בהן, ולעיתים ממידת השפעתן הנמוכה על ההחלטות הסופיות שהתקבלו.

¹ על רעיון החברותא הסביר מרטין בובר: "איגוד של אינטרסים אני מכנה בשם חברה או ציבור, ואילו איגוד של חיים בשם חברותא או שותפות... חברותא היא איגוד של חיים, שהאנשים המשתייכים לו מחייבים אותו בכל מהותם ומאמתים אותו בכל מהותם, איגוד חיים שחיים בו חיי מהות..." (בובר, תש"ז: 178). ראה גם בובר (1973).

² למשל, מודל "וועידת האזרחים", ראה וקסמן ובלאנדר, (2002).

לעיתים נראה היה כי שיחות אלה היו מעין "מדד" לבדיקת מידת התמיכה/התנגדות של הקהילה לרעיון השינוי המוצע (לדוגמה: שינוי הצעת התגמול השלילי לאחר ועדת ההיגוי המורחבת).

← **למידה:** מוטיב הלמידה חזר בכל תהליכי השינוי שנעשו בקהילה, אם כי לא תמיד היה פתוח לכל השותפים. לעיתים חוו את הלמידה רק הצוות המוביל את השינוי, בעוד הציבור, כשותף פסיבי, נחשף לתובנות המרכזיות או לפיסות מידע. הלמידה כללה איסוף נתונים על הנושא העומד לשינוי, למידה מניסיון של אחרים, למידת דעות החברים. שיטות הלמידה היו מגוונות, למשל: פגישות של הצוות עם מומחים, למידה עצמית, סקרים פנימיים, הרצאות לקהילה. "ועידת יהב", חוג הנדל"ן, "ירח בריאות"³ ודוגמאות נוספות, העידו כי ביהב קיימת מוכנות ללמידה. סוגיית הלמידה נמצאה מרכזית גם בספרות העוסקת בשותפות, כצורך וכזכות של הציבור (Morrissey, 1997; Wilson & Charlton, 1999; Randolph & Bauer, 2000). כיוון שחוסר ידע מהווה את אחת הסיבות המרכזיות לפערי עוצמה (Gordon, 1980; Masson et al., 1997), הספרות בנושא רוויה בטכניקות של למידה קבוצתית (Wates, 2000).

סוגיית הלמידה העלתה דילמה באשר למידת חלוקת הידע בין כל חברי הקהילה, לבין ריכוזו בקרב המומחים והנציגים. דילמה זו שכחה בתהליכי שיתוף המאופיינים במתח מהותי בין שימוש בידע של מקצוענים לבין שימוש בידע התנסותי (קטן, 1980) ולעיתים אף בחשיבה אינטואיטיבית לצורך קבלת ההחלטה. ההתמודדות עם דילמה זו מצביעה על התעצמותם של הטכנוקרטים בכלל ובקיבוץ בפרט (טופל, 2000) והיא רלוונטית לניהול שותפויות. גם בנג וסורנסן (Bang & Sørensen, 2001) מציינים כי לאחרונה, את מקומה של האבחנה המסורתית בין פוליטיקאים וציבור תופסת האבחנה בין הטכנוקרטים לציבור. העברת השליטה לטכנוקרטים, יש בה כדי להפחית את עוצמתם של האנשים להיות אוטונומיים בניהול חייהם.

טופל (2000), במחקרו על טכנוקרטים בחברה הקיבוצית, מצא כי קיים דפוס טכנוקרטי ברור, המיוצג על ידי אליטה של מנהלים ואנשי מטה בכירים במערכות המרכזיות של קיבוצים רבים ובענפיהם הכלכליים העיקריים. אלה תומכים בשינויים, אם כי מידת מעורבותם משתנה בהתאם לנושאי השינוי ולמצבו של הקיבוץ. באופן ברור נמצא כי הטכנוקרטים מתאמצים להבטיח את שליטתם על הניהול, תוך השתחררות ממעורבותם של הדיוטות. לשם כך הם מגבילים את השתתפותו של הציבור בתהליכי קבלת החלטות וגם יוזמים ותומכים בהצעות שינוי המפחיתות את השפעתו של הציבור על החלטות.

ביהב הסתמן כי חברים רבים מקבלים בשתיקה, בליט ברירה, את המצב בו המומחים הפנימיים הם המשפיעים המרכזיים ואף המכריעים. לעומתם, יש חברים שאינם רואים פסול בחוסר הלמידה, אי-הידיעה ומסירת החלטות למומחים, כיוון שחשים נוחות וביטחון בכך שהם משוחררים מקבלת החלטות בנושאים שאינם בקיאים בהם. לעומת זאת, נחיצות תהליכי הלמידה והדיון שהודגשו על ידי נחקרים אחרים, מחדדת את ההבנה כי הציבור בדרך כלל, מעוניין, יכול וזכאי להבין את הנושאים המשפיעים על חייו.

העובדה שמזה מספר שנים קיבוץ יהב מבוסס כלכלית, חיזקה את מעמד האליטה, נתנה תוקף להחלטותיה ואישררה את הפונקציונליות של שתיקת הציבור ואף את בורותו בתחומים מסוימים. מצב זה מעיב על קיומה של

³ חוג הנדל"ן ו"ירח בריאות" נכללו באיסוף הנתונים. הם היוו דוגמאות לתהליכי למידה קהילתיים. חוג הנדל"ן היה קבוצה פתוחה של חברים שלמדו מפי מומחים סוגיות שקשורות בנושאי נדל"ן ו"ירח בריאות" היה סדרת כינוסים פתוחים לקהילה בתחום הבריאות.

השותפות הקלאסית, לפיה כל הציבור שותף לחלוקת הידע ולתהליך ההחלטה. תהליכי הקידמה, הטכנולוגיה המפותחת, התגברות הביורוקרטיזציה, מורכבות הידע וכמות הידע הנצברת, יוצרים מצב לפיו יש החלטות שהשיקולים המובילים לקבלתן הם מורכבים ונתפסים כנשגבים מבינתו של רוב הציבור. ההשקעה הנדרשת ללימוד הידע ולהחלפה הדדית של דעות בנושא אינה עומדת בקצב קבלת ההחלטות בסביבה החיצונית לקיבוץ (בעיקר החלטות עסקיות). ביהב החלטות על אורחות חיים תמיד מובאות לשיקול דעת הציבור, אך גם כאן לא פעם הצטייר דמיון בדינמיקת קבלת ההחלטה מבחינת עוצמתה של האליטה.

למרות שהמומחיות נתפסת כנחלתם של הטכנוקרטס, נראה כי השותפות מחייבת את **הרחבתו של מושג המומחיות** ואת הכלתו על השותפים הנוספים. הידע הוא סוג של עוצמה ולפיכך בעל הידע הוא בעל העוצמה (Gordon, 1980). כוחה של המומחיות טמון בביטול דעת הלא-מומחה כשותף שווה-ערך. הידיעה שסוגים שונים של מומחיות הם נחלת כלל השותפים מקדמת את השותפות. השותפות מציגה גישה משלימה וסינרגטית, הגורסת כי חלוקת ידע ותכלול סוגי הידע השונים היא אשר תיצור את הפתרון המתאים (רוזנפלד, 1993; McArthur, 1995). לפיכך, פיתוח גישה-מבחינה לסוגי המומחיות השונים חשובה עד מאוד ליכולת לחלוק עוצמה. ההבנה כי יש אנשי מקצוע המומחים בתחומים הנדונים ואחרים מומחים בתחומים חיוניים משלימים, (כמו צרכים, יכולות, יחסי הגומלין בקהילה, ידע על פתרונות קודמים), תקדם גישה של שותפות.

המתח שתואר בין הטכנוקרטס לבין הציבור ממחיש את המתח המקביל בין ההחלטות המורכבות והמתוחכמות, לבין הפשטנות והשטחיות של חלק מהציבור, בין תהליכי החשיבה האינטימיים והסגורים לבין הדרישה הציבורית לשקיפות ולנגישות. המומחיות מתקשרת לאדנות ופטרונות ואינה עולה בקנה אחד עם זכות הציבור להבין ולהכריע. היא גם מנוגדת לשיקולים של יחסים בין אישיים, אם כי אלה משפיעים עליה, כפי שהומחשו במושג ה"חברות" ביהב. התייחסות לדילמות אלה שכיחה בספרות העוסקת בנושא, ומזהה זאת כאחד המכשולים המרכזיים העומדים בפני השותפים (Beresford et al, 1999; Citizen involvement advisory committee, 1992; Schmid, 2001). במיוחד, אין הטכנוקרטיה מתיישבת עם הגשמתם של הדמוקרטיה והשוויון הקיבוצי.

את המתח בין הפקדת ההחלטות אצל המומחים לבין הפקדתן בקרב הציבור, מבטאת הדילמה הארגונית של הפרדת ניהול המשק והקהילה (ראה פרק מבנה ארגוני). דילמה זו עומדת במרכזם של תהליכי השינוי במרבית הקיבוצים, ומשמעה, מידת ריבונות חברי הקיבוץ על עסקיהם ונכסיהם (בן-רפאל, 1996). הפתרון הפורמלי שניתן ביהב לדילמה זו מבטא דרך ביניים המיישמת שותפות מסוימת. דרך זו מאפשרת מקום נרחב לתכונת המומחיות, אך מותירה נושאים מסוימים להחלטות החברים.

פתרון מגשר זה מבטא, כפי שצוין לעיל, מגמה רווחת ביהב של פתרונות, המשלבים בו-זמנית מענים לדעות המנוגדות של החברים באשר למידת שליטתם על חייהם וסביבתם הקרובה. פתרונות אלה, נעשים לעיתים באמצעות הסדרים המותירים מרחב פרשנות אישית ולעיתים הם מאפשרים באופן מוסכם בחירה בין חלופות שונות. סיבות היכולות לגרום לפתרונות כאלה הן למשל: גישה פלורליסטית המאפשרת ריבוי פתרונות, ריכוך תהליך שינוי, כיסוי על הניהול המומחי במסווה של השקטת הציבור, או התנערות מאחריות הכלל והעברת האחריות לפרט בהחלטות מסוימות.

ניתוח ארגון הטכנולוגיות בשותפות, בעיקר השיחה והלמידה שהיו מרכזיות, מגלה **השקעה רבה ואינטנסיבית** בארגון תהליך השותפות. למרות ההשקעה המתוארת בסיפורים בתכנון התהליכים, אנו מוצאים שבחלקם ניכרת

עבודה שאינה שיטתית. למשל, מבקר הפנים של הקיבוץ מבקר את חוסר התכנון של 'ועידת יהב' מהיבטים של ריכוז הנתונים, קביעת לוח זמנים, חלוקת תפקידים וכו'. עם זאת, לארגון הטכני של תהליכי השותפות מתווסף ממד של הגברת תחושת השותפות. תחושה זו מתהווה באופן פורמלי ובלתי פורמלי באמצעות הדגשת נוסטלגיה משותפת, חיזוק הקשר בין האישי לקולקטיבי ומתן משמעות ל'יחד'.

ביהב ניכר כי ארגון התהליכים כלל התייחסות לפרטים קטנים, חלקם יוצרי אווירה. למשל טיפוח הזיכרון הקולקטיבי (סרטים על עבר הקהילה ותיעוד בשיטות שונות), החצנת אירועים קהילתיים, הקראת שירים ומכתבים בעלי משמעות מקומית היסטורית, ציון אירועים וחגים, גילויי לב אישיים של החברים כלפי הקהילה (פנל חברים ב'ועידת יהב'). למתבונן מבחוץ נראה כי תחושת הקהילתיות בקיבוץ היא רבה, אך בהקשר למחקר זה יש לשאול: **כיצד אירועים אלה של הפגנת שייכות ונאמנות משפיעים על החלטות שמתקבלות ועל המעורבות של כלל החברים בהן?** טיפוח תחושת השותפות מאחדת ומדגישה את שותפות-הגורל של החברים, מחצינה את הסולידאריות והחברות, מזהה את האליטה עם הקהילה ועשויה להגביר את ההזדהות הקהילתית. קרוב לודאי שיש לתחושות פסיכולוגיות אלה השפעה על התנהגותם ועל עמדתם של השותפים בנושאים הקשורים לקהילתם. מחקרים בנושא הון חברתי מצביעים על תהליכי חברותיות (sociability) ברוח זו כתורמים לפיתוח יחסי אמון חברתי וסולידאריות בין החברים ומקשרים זאת ברמה עמוקה יותר לתרבות (Edmondson, 2001; Putnam, 1995). נראה כי תמת החברות, שהיתה מרכזית בממצאים ולאורך כל שלבי הניתוח והכתיבה, מהווה מפתח בתשובה זו.

מחברות (membership) לחברות (friendship): תמת החברות כוללת את מורכבות היחסים החברתיים-רגשיים בין חברי הקהילה, חלקם מתהווים לאורך שנים רבות. מעבר לחברותם הרשמית באגודה השיתופית בקיבוץ (membership), שררה בין חברי יהב גם חברות במובן של תחושת שייכות ומסירות ל"בית" ו"משפחה" (friendship). תפישה אינטימית זו של הקיבוץ מוכרת כחלק מהרעיון הקיבוצי (טלמון-גרבר, תש"ל; אדום, 1992). הפיכתם של קיבוצים למקום גדול ומורכב הפחיתו מתחושת המשפחתיות, אך נותרה בהם תחושת קהילתיות המאופיינת בחוויית שייכות ולכידות (McMillan & Chavis, 1986). איתן, המזכיר היוצא, תיאר בראיון עימו כיצד קידם את הגאווה הקהילתית במשך השנים וחיזק את השייכות. הוא מתאר שעשה זאת באמצעות מיצוב מסר של הצלחה ברמת המערכת הקהילתית. ברמת הפרט הוא הקפיד על יחס אישי ועל הסדרים לעיגון ביטחונם האישי של החברים.

לחברות בתהליכי השותפות הקהילתית ביהב פנים אמביוולנטיות. מחד, היא הוזכרה כמכשילת שותפות. החלטות שהתקבלו לא נשקלו בצורה מקצועית גרידא, כיוון שלשיקולי יחסים אישיים היה משקל מכריע. היעלבות, כעס, "סגירת חשבונות", טשטוש הגדרות והסדרים, ותחושה שיש לפצות חברים מסוימים, שימשו כטקטיקות גלויות וסמויות המחבלות בקבלת החלטות. מאידך, החברות היא אשר נתנה ערך מוסף ליחסים, הגנה על המיעוט, אפשרה תחושת צדק והוגנות ואף את ההישרדות המשותפת. החברות התגלתה בעיקר כחלק מביטויי העוצמה הנחלקת והיצרנית, זו המאפשרת להגיע להסכמות, המעודדת סלחנות, גמישות, הדדיות, נתינה ואהבה לאנשים ולמקום. היא התבטאה בהתנהגויות כמו: עזרה הדדית, תרומה לחברה, "עיגול פינות", קושי לסרב זה לזה, בהחלטה לפי "מה יגידו" ובהבלגה.

האמביוולנטיות סביב ה"חברות" מוכרת ביחסי שותפות, כמו גם ביחסי מטפל-מטופל וביחסי הנהגה-ציבור. היא מסמלת את המידה בה מעורבים בתהליכי קבלת החלטות שיקולים שאינם ענייניים גרידא להחלטה עצמה. שיטת המחקר האיכותני, הנפוצה בחקר תהליכים שיתופיים, מאפשרת להקשיב בפתיחות לקולות של המשתתפים וללמוד על התנהגותם. הקשבה כזו או כתיבה רפלקטיבית של השותפים, אכן מלמדת על מגוון גורמים המשפיעים על החלטות המתקבלות בשותפות. חלקם קשורים ליחסים הבין-אישיים הקודמים או המתהווים בין השותפים, לאינטרסים ולתפישות עולם. ניתן להניח כי תחושת אחווה המלווה באכפתיות, אמינות וכבוד היא ערך מוסף בקיום השותפות למרות המהמורות אותן היא מוסיפה והגבולות עליהן היא מערערת (Loughry, 1994; Buchanan, 1994; Marsh & Fisher, 1992).

- בין ללכת עד הסוף ללכת עד הסף: מאפיין 'חברי' בתרבות יהב מדגיש, כי חשובה יכולת השותפים לא לפעול בדרכים קיצוניות, הפוגעות זה בזה. יחד עם זאת, חשוב כי כל שותף יבהיר את עמדותיו במלואן ויעשה למענו את המירב, תוך ראיית הזולת והתחשבות בו. תרבות קהילת יהב, לאורך שנים, כפי שמתארים חבריה, מושתתת על היכולת להכיל, לסלוח ולוותר: "היתה חריפות ניגודים, היתה קיצוניות גדולה במשך השנים, אבל לא הלכו עד הסוף." (ישראל, 1998, 9, ראיון וידיאו ערוך). כאשר בוועידת יהב הובעו עמדות שונות, משבח ישראל את תבונת מתכנני הוועידה: "הלכו עד הסף, אך לא עברו אותו". למרות הלויאליות המשתמעת מכך, יש להקשיב גם לקולות של השואלים: מיהו אשר קבע את הסף? ואת מי משרת סף זה?

שפה של שותפות: שותפות קהילתית בקבלת החלטות ושותפות קהילתית כאורח חיים: בהבנת המילה שותפות חשובה הקונוטציה של המילה אשר מושפעת מההקשר והתרבות. המונח שותפות, כמו שיתוף והשתתפות, זוכה לפרשנויות שונות (Braye, 2000) המשפיעות על הדרך בה מבינים החברים מהי שותפות קהילתית. דווקא ה"בלבול" לכאורה, שאפיין נחקרים רבים בין השותפות בקבלת החלטות לבין השותפות כערך יסוד וכאורח חיים בקיבוץ, תרמה בסופו של דבר להבנת ממדיו של מושג זה. כפי שהוסבר בפרק על שיטת המחקר, סוגיה זו נתפסה בעיני בתחילה כבעייתית, אך תוך כדי התקדמות הניתוח, נמצאה כמשמעותית ביותר. המשמעות הכפולה של השותפות (שותפות כאידיאולוגיה המנחה אורח חיים ושותפות בפרקטיקה של קבלת החלטה) נראתה לי מטשטשת את המושג והנושא אותו רציתי לחקור: השותפות הקהילתית בקבלת החלטות.

לפי פטון (Patton, 1990), לנושאים החשובים יש הרבה מילים בשפת התרבות. למילה שותפות ביהב מתקשרים מונחים וביטויים שונים: "חברות", "בית", "יחד", "יהב זה אני" ועוד. למרות ההדדיות והשייכות הנגזרים מביטויים אלה, זהו גם מונח רב-משמעי וטעון, שבעיקר מתקשר לאורח החיים השיתופי. בתקופה זו של שינויים ושל ניסיונות התנערות של חלק מהחברים מאורח חיים זה, יש התופסים את השותפות כאיום על חירותם ועל יכולתם למימוש עצמי, בעוד אחרים מקשרים זאת למשמעויות אידיאיות של חברה הוגנת וצודקת.

בכל זאת, עולם הדוגמאות בו השתמשו חברי יהב להסביר את תפישותיהם על השותפות בקבלת החלטות, היה מעבר לתחום הקיבוץ. הוא כלל התייחסויות ליחסים בין-אישיים, לתנועה הקיבוצית, לסביבה הכלכלית ולמערכת המדינית. מכאן, ניתן לשער שציפיותיהם מהשותפות הקהילתית בקיבוץ, נגזרות מעולם תוכן רחב ושונה מהמציאות הקיבוצית. קרוב לודאי, למכלול תפישות אלה על שותפות יש השפעה על הדרך בה מעוצבת השותפות ביניהם.

השותפות האמיתית ביהב מיוחסת למצבים של אינטימיות קהילתית, היוצרים את תחושת הקהילתיות: "שותפות זה בעיקר באבל ובשמחה". (Wates, 13) גם ליבלך (2000: 223) משתמשת במונח 'שותפות קהילתית' לתיאור ההתאחדות ותחושת הקרבה, החוסן והתמיכה בתקופת אבל לה היתה עדה במחקרה. נראה כי היחסים הבין-אישיים בין חברי הקהילה שזורים בתהליכי קבלת החלטות ומקרינים עליהם בדרכים שונות. חוויית האינטימיות שיכולה שותפות כזו להעניק והמיומנויות הנדרשות לשותפים לתחזק את הברית שביניהם, יש בהם כדי להשפיע על היכולת ועל המוכנות (או אי המוכנות) לקיים שותפות גם בקבלת החלטות. למרות שרוב תהליכי השותפות בין אליטה לציבור מתקיימות בקהילות וארגונים בהן אין תחומי שיתוף נוספים, יש המדגישים את חשיבות הרחבת המכנה המשותף בין המתכוונים להיות שותפים. אמצעים כמו פיתוח חזון משותף, העמקת ההכרות האישית, אירועים המחזקים את הקשר לקהילה והפעלות חווייתיות, יש בכוחם לטשטש את הגבולות הנוקשים הטבועים בתפקידים השונים של השותפות (Schneekloth & Shibley, 1995; Wates, 2000). פיתוח יחסים שאינם משימתיים בלבד יכול להוביל ליחסי חברות ואחוה בין השותפים.

תופעה נוספת שנראתה בשותפות היומיומית קשורה באמון המסויג, אותו מביעים חברי הקיבוץ, ברעיון הדמוקרטי כפי שהוא מתורגם בקיבוץ. באופן מפורש נשמעו אמירות המטילות ספק בהוגנותה של האספה, ביעילותם של תהליכי קבלת ההחלטות ובאמינותם של מבנים ושיטות דמוקרטיות כמו הצבעות, הסכמות, נציגויות ודיונים. דוגמה בולטת לכך היא האמביוולנטיות סביב מוסד האספה. כפי שהוצג בפרק על המבנה הארגוני של יהב, האספה נתפסת בו זמנית על פני מספר רצפים: אספה דמוקרטית – דיקטטורית; אספה משוחחת – לא מקדמת שיחה; האספה בעלת סמכות – נטולת סמכות; האספה ככלי בידי החברים – ככלי בידי הממסד והאספה כסמל לתרבות הייחודי – סמל להחלטות הייחודי.

הריכוזיות שמאפיינת את האליטה ביהב, היא גלויה וידועה ואינה עולה בקנה אחד עם המסר של שותפות מלאה בתהליכי קבלת החלטות. הממצאים הדגימו כיצד האליטה משמרת את נוכחותה ושליטתה במבנים הפורמליים של הקיבוץ למשל על ידי שרות בתפקידים ניהוליים לתקופה ממושכת, ריצוי הציבור, סדר היום שמעוצב ברובו על ידי המזכיר וכאשר הוא מתחלף העוצמה נותרת בידי אותה המזכירות אשר ממשיכה לתפקד עוד מספר חודשים (החלטה אשר אושרה קודם להחלפת המזכירים באספה הכללית). באופן זה נשמר רצף הטיפול בענייני הקהילה, אך ניתן לפרש זאת גם כהשארות הסביבה הניהולית החזקה והמוכרת לתוכה נקלט המזכיר.

הביקורת והספקנות לגבי הדמוקרטיה אינם נחלתם של הציבור בלבד, אלא נשמעו גם בקרב ממלאי התפקידים ומנהיגים המוליכים תהליכים בקהילה. למרות זאת, נראה כי חברי יהב לומדים כיצד לשרוד את הדמוקרטיה בקיבוצם יותר מאשר מתאמצים לשנות אותה. כך אנו רואים שבהסדר הצעירים, יש הורים המלמדים את בניהם כיצד לגייס בעלי עניין להצבעה באספה כדי להעביר את ההחלטה בה מעוניינים, או כפי שנוכחנו בסיפורים האחרים, שיטת הקואופטציה לפיה מצרפים את המתנגדים לתהליכי ההובלה כדי למנוע התנגדויות. שיטות כאלה, מוכרות בתהליכי שיתוף ושותפות ונחשבות לשיתוף סמלי. כפי שיתבהר בממד השני של השותפות, לרוב אלה טקטיקות המאופיינות בתיחכום וברובן הן אינן גלויות (Arnstein, 1969).

הממד השני (הסמוי) של השותפות הקהילתית

בחינת השותפות הקהילתית בהשראת מאפייני הממד השני של העוצמה, מוסיפה לתובנות מהממד הראשון את זיהוי הדינאמיקה **הסמויה** המתייחסת למה שאינו קיים. "חוסר האירועים" (non-events) הינם **האירועים הפוטנציאליים** שאינם מתרחשים עקב דינמיקות של שליטה המופעלות בקהילה. הם כוללים את הנושאים שלא עולים על סדר היום, הפעולות שלא מתרחשות, האנשים שאינם שותפים פורמליים, או אנשים ששותפים פורמלית אך בפועל אינם מצליחים להשפיע. כיוון שהממד השני כולל בתוכו גם את הממד הראשון של השותפות, לצד "חוסר האירועים" יש לאבחן גם את מה שמתקיים. למשל, לצד הנושאים שלא נבחרו לשינוי יש לבחון מה הם הנושאים שנבחרו לשינוי, לצד החברים שלא משתתפים באספות, יש לבחון מי הם המשתתפים וכן הלאה. חשוב לזכור, שהמשמעות של הוצאת אנשים מתהליך קבלת ההחלטות הינה הוצאת הנושאים עימם באים אנשים אלה. מבט ביקורתי זה על תהליכי קבלת ההחלטות ביהב, מאשר את דפוס השליטה הריכוזית של האליטה, השומרת על מעגל מצומצם של מקבלי החלטות. הממד השני מאיר חלק מהפעולות הגלויות הדמוקרטיות שנעשו באור אחר, כפעולות כאילו-דמוקרטיות. מבחינת הנושאים העומדים לדיון, ניתן תוקף לקו ברור של שינוי מהותי ובלתי הפיך. למרות שיש מבין האליטה חברים המצהירים על העדפות שמרניות המאפיינות את הקיבוץ המסורתי, נראה כיוון ברור של שינוי באורחות החיים בקהילה.

ניתוח זה, חשף בעיקר היבטים מניפולטיביים לריכוז העוצמה בידי האליטה, המאופיינים **בעוצמה הנכפית**, לא פעם במסווה של עוצמה נחלקת. האליטה כאן מאופיינת **בתימרון כללי המשחק** בקהילה. הדומיננטיות שלה משפיעה על **התנהגות לא-נראית** של הציבור, התנהגות מובלת הנוטה לפסיביות. כך למשל, פעולות המעידות על הכוונה מי ישתתף בתהליך תכנון הצעת השינוי ומי לא ישתתף, מי יהיה מעורב בלמידת הנושא ומי לא, מי יהיה נגיש להצבעה, שיטות לשיווק נושאים כחשובים יותר לשינוי במקביל להדחת נושאים אחרים, שיטות למניעת התנגדויות וליצירת נאמנות ואמינות והפעילות הלא-נראית של חלק מחברי האליטה הבלתי פורמלית. מכלול פעולות אלה מעידות על תקשורת המאופיינת בעיקר **בתק**, חוסר דיאלוג ואי-שיתוף פעולה.

השותפות המסתמנת בממד זה הינה **שותפות סמלית**. היא כוללת את מושג ה**טוקניזם** המוכר ממאמרה של שרי ארנסטיין (Arnstein, 1969), המתייחס לתדמית של שיתוף. הוא מאופיין בשיטות של שיתוף חד צדדי, בהם נוטים להתפאר אנשי מקצוע וקובעי מדיניות, המובנות לפי הטוקניזם כשיטות משטות, כמו העברת מידע, ועדות משותפות לאנשי מקצוע ונציגי ציבור, התייעצות ולמידה. הציבור חש שותף ומעורב, ולעיתים אף לוקח חלק בקבלת ההחלטה, אך מבט ביקורתי יחשוף שהעוצמה נותרה מרוכזת בידי האליטה. כך למשל, הלמידה, העברת המידע וההתייעצות אינם כוללים שותפות בקבלת ההחלטה; מספר נציגי הציבור בוועדה נמוך משל אנשי המקצוע; הישיבה אינה נגישה כי תוכננה לשעות שאינן מתאימות לנציגים וכיוצא באלה. בעיות שכיחות המתבטאות בניסיונות ליצור שותפות, קשורות לאי מילוי חובתה של האליטה ליצור תנאים מעודדי מעורבות. פרקטיקה מכשילה זו מתבטאת בהתנסחות בשפה גבוהה או מקצועית, טכנוקרטיזציה, ביורוקרטיזציה, נגישות נמוכה, תיוג, נתינת משקל שונה לדעות של השותפים, נציגים שאינם מייצגים ועוד (Daley & Marsiglia, 2000;)

הדמוקרטיה הבולטת בממד זה היא **הדמוקרטיה הנציגותית**, לפיה נבחרו ציבור מקבלים גיבוי לייצג את צרכי החברים ואף לקבל החלטות בשמם. בקיבוץ, בעלי תפקידים רבים נבחרים לתפקידם בבחירות דמוקרטיות (מזכיר, צוות מזכירות, חברי ועדות) ובכך הם מקבלים את אישור הציבור לייצגו. העוצמה שמואצלת על הנציגים מהציבור, הופכת לא פעם ל"סכין בגבו" של הציבור עצמו, כאשר בעלי התפקידים מספחים אליהם את העוצמה ומשתמשים בה בלעדית, ללא שיתוף הציבור בהחלטות בהן ראוי היה שייקח חלק ישיר.

למעשה, רוב הדינמיקה המתוארת בממד זה מופעלת על ידי אליטה שקיבלה את אישור הציבור לניהול ענייני הקהילה. נראה, כי חברי האליטה מפעילים ממד זה על ידי ניצול העוצמה להסוואת חוסר נכונותם לחלוק אותה. באופן זה הם מגבירים את העוצמה שבידיהם. היחסים הקונפליקטואליים שזוהו בין האליטה לציבור, מאששים זאת, כאשר מצד אחד הם זוכים לאמון ונתפשים כמשרתי הציבור ומייצגיו ומצד שני פעילותם מעוררת תרעומת וניכרת הטלת דופי בפעילותם. מעט אירועים שזוהו בממד השני הופעלו על ידי הציבור, ובדרך כלל היו קשורים להתנגדויות. דפוס זה, בו הציבור הוא המתמרן את יחסי העוצמה מוכר, כאשר לעיתים הוא אף מאופיין בהתארגנויות החוצות את הציבור והאליטה. כלומר, מתקיים שיתוף פעולה בין קבוצות מהאליטה לקבוצות מהציבור כנגד עמיתיהם מאותו הצד של המיתרס (עצמון, 1988; Olsen, 1983).

האסטרטגיה השכיחה בממד זה שהופעלה ברובה על ידי האליטה, היתה שימוש **בטקסים וברטוריקה של שותפות**, היוצרים מרחב מסלף של שיתוף פעולה. טקסים אלה עוזרים להסבר הקונפליקט בין הציבור למנהליו, שהרי גם חברי יחב השתמשו במושגים השאולים מעולם המשחק כדי לתאר את הדמוקרטיה בקיבוץ, כמו הגדרת האספה כהצגה בה באים לחזות. הספרות מתייחסת לכך שבביצוע השותפות נמהלת שפה חלולת כל תוכן, שיש בה כדי ליצור רושם של ארגון משתף (וקסמן ובלאנדר, 2002; ; Daley & Marsiglia, 2000; Croft & Beresford, 1992). מיצוב מטעה זה של "הדמיית" שותפות, המעיד על הנהגה או נותני שירות קרובים לציבור ומבינים לליבו, רלוונטי לטקסים שהתגלו במחקר. כפי שמסביר קלדר (Calder, 1995) קיימת בשירותים החברתיים נטייה "לארוז" את מערכות היחסים ב"אריזה קוסמטית" של שותפות, בעוד אותם הרעיונות הישנים של שליטה חברתית שומרים על צביונם. לדידו, פרקטיקה של שותפות אופנתית כיום, אך בחינה ביקורתית מגלה גישות פטרוניות המנחות את אנשי המקצוע וקובעי המדיניות. הפטרוניות מטעה כיוון שהיא מבוססת על יחסים היררכיים של כוח, אך גם על צורות של חליפין הדדי, הדדיות ודאגה לאחר (Webb, 1994).

בקיבוץ יחב ובקיבוצים בכלל, השותפות היתה תמיד על סדר היום. זאת בניגוד למגמות הטיפוליות והניהוליות של ארגוניים חברתיים, המאמצים רק לאחרונה גישה של אזרחות מעצבת ופרקטיקות שיתופיות (Cornwall & Gaventa, 2000). למרות נקודת המוצא השונה, מעניין לראות כי הן בקהילות קיבוציות והן בארגונים חברתיים קיים הקושי להודות בנכונות הנמוכה לוותר ולחלוק עוצמה. התוצאה היא הסוואה משוכללת של כוונות תחת הצהרות על שותפות.

מעורבות אנשים בחייהם וצמיחתה של חברה אזרחית מותנים ביחסי אמון חברתי ביניהם ובינם לבין רשויות השלטון (Putnam, 1995). התנהגות המפחיתה אמון זה מכרסמת את ההון החברתי, שהוא תוצר של יזמות קהילתית ואישית ומבטא תכונות של זולתנות (אלטרואיזם) ונכונות להקדיש זמן ומאמץ לטובת הקהילה (ישי, 1998). בחינת נושא האמון בקיבוץ יחב לאור מאפייני השותפות הסמלית, מעלה שאלות נוקבות לגבי סיכוייה של

חברה אזרחית ומעורבת דווקא במקום דמוקרטי זה. אומנם קיימות רמות מודעות שונות לטקטיקות המתוארות בממד השני של השותפות, אך נראה כי אלה המודעים לכך מביעים ברבים יחס של אי אמון או אמון נמוך כלפי האליטה.

הסבר לבעיות האמון באליטה, הוצע על ידי יועץ ארגוני שהנחה יום עיון שנעשה לחברי המזכירות הכללית עם כניסתו של המזכיר החדש לתפקיד. הסברו נעוץ בעודף הניהוליות ו"במחסור בתחום הרוחני". אבחנתו לפער בין הציבור לאליטה מצביעה על התרכזות בכישורים ניהוליים, לעומת פחות שימוש בכישורים מנהיגותיים שיש בכוחם לצרף את הציבור ולרצותו. ההכוונה לפיתוח תכונות המנהיגות, המקרבות אישית בין האליטה לציבור נראית מתאימה לצמצום הפער שנוצר, אך היא מתעלמת מההנחה שחוסר האמון נובע גם ממודעותו של הציבור להתנהגות מניפולטיבית של מנהליו. המילכוד עליו הצביעו חברי יחב עצמם, יכול להסביר חלקית את הישנותה של מערכת יחסים תלותית זו: חברי יחב מובלים על ידי מנהלים כישורניים, המצליחים לשמור על רווחת החברים ועל ביטחונם ומהווים בעצמם חלק מרשת החברות הסבוכה שתוארה במהלך העבודה. פירושה של התנגדות היא סיכון תועלתם העצמית של החברים המתנגדים.

השתקה: מגוון הטקטיקות שהוצגו בממצאי הממד השני, מלמדות על אסטרטגיה בולטת של השתקת הציבור. למרות המבנה הארגוני הדמוקרטי והתרבות החברית והשיתופית, בפועל, נחשפות טכניקות המשפיעות על ציבור סביל ואליטה ששומרת לאורך שנים על ריכוזיותה. ביהב, אסטרטגיית ההשתקה נעטפת במצב כלכלי טוב, בתחושת בית, בביטחון קיומי, בעושר תרבותי ובהתנהלות דמוקרטית. חברי יחב, כביכול, יכולים להשפיע על ההחלטות המשפיעות על חייהם, אך בחינה של התהליכים שהיו בתקופת המחקר ושמיעת קולותיהם של חלק מהחברים, מלמדים כי הם חשים נשלטים יותר מאשר מעצבים. לרוב האליטה ביהב אינה כופה בדרכים סמכותיות את מדיניותה. היא בדרך כלל קשובה לצרכי הציבור, מזוהה עימו ובודקת לאורך התהליך את הסכמתו להצעותיה. דווקא העדר הקונפליקטים, מעוט ההתנגדויות וההתאגדויות בתוך הציבור, הן שמצביעות על כוחה. למרות הקולות לפיהם השקט הציבורי הוא פרי האמון באליטה, על סמך הצלחותיה, אחרים תלו זאת בשאננות מובנת (constructed) וביאוש מחוסר היכולת האמיתית להשפיע.

גבנטה (Gaventa, 1980), במחקרו על איגוד העובדים של הכורים בארצות הברית, מציג בממד הסמוי טכניקות להבניית **ההשתקה** של ציבור העובדים ונציגיו. מעניין להשוות מחקר זה, שנעשה בתנאים של אי שוויון רב, למחקר המוצג בעבודה זו, הנעשה בתנאים יחסיים של שוויון רב⁴. דווקא בגלל השוני העצום באופי הארגון בין שדה מחקר זה לשדה המחקר של יחב, מעניין לבחון את סוגי ההשתקה. בהתייחסו ל"חוסר האירועים" מדגים גבנטה את שיטת הוצאת התלונות מסדר היום של הארגון, בנוהג שלא מתייחסים לתלונות של העובדים. למרות הניסיון ליצור תדמית של ארגון הדואג לזכויות עובדיו, שיטה זו הופעלה באמצעות שימוש בפקידים כמתווכים, אשר סיננו את התלונות והבקשות מהעובדים. פקידים אלו צברו כוח (כיוון שיכלו לשלול מהפועלים הפשוטים את זכויותיהם ולעכב להם אישורים), ולכן התפתח כלפיהם פחד. דוגמאות נוספות המדגימות את מה שלא התרחש

⁴ שני המחקרים נעשו בשיטות מחקר דומות של ראיונות, תצפיות וניתוח מסמכים. מחקרו של גבנטה נערך בארגון בו קיים פער עצום בין הפועלים קשי-היום העובדים במיכרות לבין נשיא האיגוד ומקורביו, ואילו מחקרי נערך בקהילה קיבוצית החותרת לממש את ערך השוויון ורוב חבריה חיים באותה רמת חיים. הפערים הקיימים ביניהם בדרך כלל אינם משמעותיים.

ומלמדות מי לא השתתף, הן קיום כנסים במקומות שרוב הכורים לא יכלו להגיע אליהם מפאת המרחק (יוקר הנסיעה), תגמול נציגי העובדים בכסף כדי שלא יתלוננו כנגד ההנהלה, חסימת משאבים לפרסום דעותיהם של המתנגדים (לעומת שימוש במשאבי הציבור של האליטה לתעמולה עצמית), עקיפת חוקים ופעילות הארגון כמערכת סגורה, שאינה חשופה לביקורת חיצונית מטעם מוסדות המדינה ואף דיכוי אלים של מתנגדים. טכניקות אחרות כמו העלאת הגאווה של הציבור, גיוס דמויות משמעותיות התומכות בהצעות ההנהגה, החלטות שלא התקבלו (non-decisions) וחוקים עמומים, עלו גם במחקר הנוכחי. למרות העובדה שהטקטיקות ביהב פחות רדיקליות ואינטנסיביות, עצם קיומן בחברה החותרת לאורח חיים דמוקרטי מלמד כי גם זו אינה חסינה בפני מניפולציות של עוצמה.

הסתרה של קונפליקטים: הביקורת על "חוסר האירועים" מספקת הזדמנות לבחון את היעדרם של קונפליקטים ביחסי שותפות. חברה דמוקרטית בהוויתה מכירה בזכות קיומן של מגוון דעות, בפעילותן של קבוצות אינטרס, התנגדויות ומחאות. ביהב, דווקא מיעוט הקונפליקטים וההצהרות על התרבות החברית שאינה מעודדת עימותים ישירים מעוררים תהיות. נראה כי בקהילה קיים ניסיון קבוע להימנע מקונפליקטים, למרות שהם קיימים כל העת:

"המזכירות והאסיפה זו הצגה אחת גדולה. הצגה... כולם באים עם בטן, חוזרים עם אותה בטן, אף אחד לא מוציא... מה

שבאמת רוצים להגיד לא אומרים ולא.. יש איזה שהיא מדיניות". (אבי, 2)

חברי יהב מודעים להסתרה זו, קובלים על כך, אך גם משלימים עם המצב ואף משתפים פעולה. הניסיון לא להחזין את המחלוקות נתפס כחלק מתרבות הקהילה לפיה "מכבסים את הכביסה בבית ותולים אותה מתייבשת" (בועז, 6), אשר בתודעת החברים שומרת עליהם מלוכדים ומוצלחים. ביטויים לכך היו למשל: באליטה אשר בדרך כלל הקפידה לבוא מאוחדת, בכך שלרוב לא עלו להצבעה מספר הצעות אלא הוצעה הצעה שלמה שיכלה להתקבל בשלמותה (כלומר, לא נהוגה השיטה של הצבעה על כל סעיף), הוצגה מועמדות אחת לבחירת בעלי תפקידים (נמנעה התמודדות), הופגנה חוסר נחת מגילויי התנגדות ומהמתנגדים הקבועים.

הספרות על שיתוף ושותפות נוטה להתייחס רבות לסוגיית הקונפליקטים (וקסמן ובלאנדר, 2002; Wondolleck et al, 1996). בדרך כלל, מופעלות הטכניקות המגשרות והקונסנזואליות אשר הוזכרו בממד הגלוי כדרכי התמודדות, וכן קיימת התייחסות לערכים המניעים את השותפים. קבלה, כבוד הדדי, שוויון זכויות וערכים נוספים, מוזכרים כדי לחזק את הגישה השיתופית המכירה בזכותם של השותפים להתנגד ולעמוד על דעתם.

הממצאים ביהב מלמדים ש"חוסר אירוע", ולפיכך גם מיעוט הקונפליקטים, יכול לנבוע מאיסור, צינזור, הכחשה, דיכוי, חסימה וסירוב. בנוסף, הם מלמדים שאנונימיות היא סוג נוסף של "חוסר אירוע". כך, חוסר ההזדהות של כותב מכתב הפרדה למזכיר היוצא⁵ היתה אירוע הפגנתי ביותר. וכן שתיקה, פסיביות והיעדרות יכולים להיות ביטויים של התנגדות. כך למשל, איה מסבירה ש"חלק מהרצון שלי לא להשתתף ולא להיות מעורבת נובע מהרצון לשמור על החברות". (איה, 20), או עודד שהחליט לא להגיע לאספה כהפגנת מחאה על כך שלא התחשבו בדעתו. שיטה נוספת

⁵ "מכתב פרידה של מזכיר קיבוץ לאחר עשור בתפקיד": המכתב האנונימי המבקר באופן חריף את ריכוזיות המזכיר והאליטה ושתיקת הציבור, הוזכר מספר פעמים במהלך הצגת הממצאים.

להימנע מקונפליקטים היא מתוך הבניה של רציה חברתית, לפיה לא כדאי להתנגד, דהיינו לחלוק על הצעות האליטה או הרוב, כיוון שמי שעושה זאת מתוייג כשמרן, "לא משלנו" או נתפס כבוגד בטובת הכלל.

תיוג חברתי של "שמרנים" ו"משנים": הלך הרוחות ביהב רמז על הבניית תודעה חברתית המבדילה בין ה"שמרנים", קרי החברים המחזיקים בדעות שאינן תומכות במהלכי השינוי ומתנגדים לצמצום השותפות הקיבוצית, לבין ה"משנים" שרוצים להחליש את השותפות הפורמאלית ולחזק את מעמדו של הפרט. לפי הבניה זו, ה"שמרנים" נתפסים כמפרקי הקהילה, ואילו תומכי השינוי הם מצילי הקהילה, שומרי ה"יחד".

נראה כי בקרב הציבור השתרשה תודעה, לפיה בעלי הדעות השמרניות בולמים את התפתחות הקיבוץ ואף את הישרדותו בטווח הרחוק. לעומתם, המשנים והמחדשים נתפסים כיודעי דבר, הבקאים בהשפעות הסביבה החיצונית על הקיבוץ וכחיוניים לניהול הקיבוץ. לא פעם ניכר יחס של חוסר סבלנות, זלזול ואף כעס כלפי ה"שמרנים". תגובות כאלה נמהלו לעיתים בתוך התנהגות סובלנית לכאורה בממד הגלוי, שהתבטאה בהפגנת הקשבה והתייחסות לדעותיהם. גישה זו היתה בעלת אפקט **מכליל ומתייג** כאשר חזרה באירועים ציבוריים, או קיבלה תגובות נוקבות בעיתון המקומי. באופן זה יכלו חברי הקיבוץ להבין כי לא כדאי להם להתנגד – שהרי מי שמתנגד נתפש כמפריע ואף זוכה לתגובה ציבורית שאינה אוהדת.

דוגמה ליחס להתנגדויות מצויה בסיפור 'ועידת יהב', בתגובתו הביקורתית של חבר שרצה לקחת חלק בתכנון הועידה, אך פרש כי חש שדעותיו, שהיו לתפישת החברים שמרניות, אינן מתקבלות. את מחאתו הוא הביע במכתב שעיקרו הוא: "אפשר לקיים את הצדדים הפורמאליים של חברה דמוקרטית ללא תוכן אמיתי, יכול כל ממסד לקבל החלטות ולהזיז עניינים מבלי להיוועץ בציבור." המכתב מסתיים בציטוט מהספר "הנסיד"⁶ (1988), המאשים את ההנהגה בחוסר יושר ובפגיעה בציבור: "ודאי אי אפשר לנות "סגולה" או "כשרון" את היכולת לטבוח באזרחי הארץ, לבגוד בידידים, להיות חסר נאמנות, רחמים, אמונה ויראת שמיים, ודרך כזו אמנם יכולה להביא אדם שיזכה בשלטון, אך לא בתהילה ובכבוד". עצם הבחירה בציטוט מספר זה, שהיווה אבן דרך בתפיסת מושג העוצמה ובתיאוריות מדיניות, מעידה על ההכרה במורכבות יחסי העוצמה המשפיעים על התהליכים השיתופיים בקיבוץ. התגובה המבליגה של הצוות למכתב מלמדת על שימוש ב"חברות" (או שמא "חוסר חברות") ועל ההימנעות מקונפליקטים.

⁶ על הספר "הנסיד" ראה הערת שוליים בעמ' 63. הציטוט לעיל מוצג בפרק בו מסופר על שליטים שפשעו כדי להגיע למעמדם. הדברים מיוחסים לאגאתוקלס, שהשיג את המלוכה בסציליה באמצעים מושחתים ואכזריים (מאקיאוללי, 1988: 40).

הממד השלישי (החבוי) של השותפות הקהילתית

השותפות המופנמת כוללת בתוכה את השותפות היומיומית ואת השותפות הסמלית. ערכה המוסף הוא בכך שמאפשרת להעמיק במהויות של תרבות, במשמעותן של תפישות עולם אידיאולוגיות של השותפים ובמכניזם של אורחות חייהם. בממד זה מתבררים נושאים כמו האתוס של הקהילה, מאפיינים של התרבות, נורמות ומסורות, כוחם של השפה והסמלים, משמעות הכוחות החיצוניים לארגון והדרכים לשתול כל אלה בתודעת האנשים. ההכרה בקיומה של גישה הבנייתית זו פותחת פתח להסבר ההשפעה דרך **התודעה**, המסביר כיצד משמעויות נתפסות כמובנות מאליהן.

מעצם היותו של הממד השלישי ממד **חבוי**, קשה לזהותו ולהבין על נקל את משמעויותיו כלפי חברי הקהילה. לשם כך, יש חשיבות רבה **לשיח** הקהילתי הכולל את הדברים הנאמרים על ידי חברי הקהילה באופן ישיר (השיחה) והדברים הנרמזים "בין השורות". למרות שיעדי המחקר שהוצבו נועדו לבחון את ביצוע השותפות הלכה למעשה, עלו מהנתונים תכנים, המלמדים על משמעויותיה העמוקות של השותפות. נתונים אלה, מאפשרים "לקלף" את השותפות המוחצנת ולחשוף את מהותה. **שיטת המחקר** סייעה להבנת ממד זה, הן בשלב איסוף הנתונים שכלל מפגש אישי ומעמיק עם חלק מחברי יחיד ובכך אפשר לי כחוקרת לחוות את תרבות הקהילה, והן באמצעות שיטת הניתוח הספירלית, אשר הבחינה באופן הדרגתי ברבדים השונים של השותפות.

הטכנולוגיות המרכזיות המתבטאות בממד זה, פועלות בדרכים **המטמיעות** מסרים בקרב חברי הקהילה. טכנולוגיות אלה, מופעלות לרוב על ידי **האליטה המעצבת את זירת יחסי העוצמה**. בפעולותיה היא הקובעת את **כללי המשחק**, כלומר את החוקים והנורמות לפיהם יפעלו החברים, והיא השולטת **בתודעת הציבור**. הציבור, בהתאם, פועל לעיתים באופן **מודע** ולעיתים באופן **בלתי מודע** בתוך זירה מעוצבת זו. התנהגותו היא לעיתים **נראית**, גלויה וברורה ולעיתים התנהגות הציבור **אינה נראית** באופן ישיר, או שאינה נראית כיוון שהציבור לא-פעיל.

הממד החבוי מחזק את הטענה כי האישי הוא ציבורי. כלומר, חוויותיו, התנהגויותיו, עמדותיו, משאלותיו ורגשותיו של האדם, הם פרי השפעה של המרחב הציבורי בו הוא חי. ההבנה כי האדם מעוצב במידה רבה על ידי כוחות המופעלים בסביבתו, הופכת את מעשה השותפות לעניין פוליטי. אמונה בשותפות והתנהגות שיתופית מובנות כביטוי של יחסי כוחות הפועלים החל באמצעים של השפעה על המודעות והתפישות וכלה באמצעים להפעלה גלויה של עוצמה (Breton, 1993; Webb, 1994).

בעוד שהממצאים מרמזים על דמוקרטיה מזויפת, הדמוקרטיה אליה מחנכים ביהב ולפיה מאורגן המבנה הארגוני של הקיבוץ הינה **דמוקרטיה השתתפותית**. אומנם קיים ביטוי של דמוקרטיה נציגותית בבחירת בעלי התפקידים, במועצה ובוועדות, אך עם זאת האספה היא הגוף המרכזי לקבלת החלטות ובה רשאי להשתתף כל חבר. בנוסף, ההשתתפות מעודדת כל העת באמצעות הזמנה להשתתפות בוועדות שקמות, קיום חוגי דיון, אספות רבות, ישיבות פתוחות, הנגשת מידע על נושאים קהילתיים ועוד. המבט הביקורתי שמזמן ממד זה של שותפות מתקף את דפוס השותפות הריכוזית, לפיה הקהילה מפנימה אורח חיים דמוקרטי ושיתופי, אך כפופה להחלטות האליטה. מבין סוגי הדמוקרטיה שהוצגו בסקירת הספרות (ראה עמ' 46), נראה כי השותפות ביהב מתקיימת בדמוקרטיה המבטאת **מבנה כוח מרוכז** (פוין, 2002). שילוב הממדים חושף דמוקרטיה פטרנליסטית ואף שלטון סמכותי,

בחלקו דמוקרטי רק למראית עין. טקסי השותפות והתנהגות מניפולטיבית של האליטה כפי שהראה הממד השני, והשפעה על עיצוב התודעה, כפי שהראה הממד השלישי, מאפשרים לעמוד על טיבה של הדמוקרטיה, ואף מעמידים בספק את עצם קיומה.

במדד השלישי, מתבטא שיאו של המתח בין שני סוגי העוצמה: *העוצמה הנחלקת והעוצמה הנכפית*. מחד, האידיאולוגיה הקולקטיביסטית המופנמת יוצרת את אבני הבניין בשותפות המעודדות חלוקה. היא מדגישה את ערכי השוויון והשותפות ואת חשיבות הקבוצה על פני היחיד. בהתאם, ערכיה מפרים ומעצבים את האמונות, האינטרסים האישיים, הרגשות וההתנהגות של החברים. נוצרת ביניהם רעות, הקהילה נתפסת כמקום מוגן ובטוח ומתהווה הרשת החברתית המורכבת שתוארה. הקהילה נתפסת כשייכת לכולם ביחד ולכל אחד לחוד, ולפיכך מעורבות בתהליכי קבלת החלטות מובנת כזכותו וכחובתו של כל אחד. מאידך, ההיבט הסמכותי של העוצמה מתגלה באופן בו החברים "מתוכנתים" לפעול בשותפות ולקבל כמעט ללא עוררין את ההצעות של האליטה. החברות, הנאמנות והחיים הנוחים נתפסים כאסטרטגיה ליצירת השתקה, שיתוק והבלגה. כוונות האליטה נותרות לעיתים חסויות ולפיכך, "מכוסות" בהצהרות סרק.

שיח השותפות: מושג השיח (discourse) שמזוהה עם פוקו (1996) מחזק גישה זו. לפי גישה זו של הבניה חברתית, בתוך שדה של פעילות **אין להפריד בין מה שנאמר ולא נאמר**, אלא יש לבחון איך, מי ומתי אומרים את שנאמר ואת שלא נאמר. השיח הוא חלק ממערך שלם של ידע/עוצמה הפועל בחברה ומשפיע על הכלל ועל הפרט. שיח זה מתנהל בתוך שדה של יחסי עוצמה רבים ודינאמיים. פילוסופיה זו, מצביעה על המרחב הרב-ממדי בו מתקיימים תהליכים ויחסי גומלין בין אנשים. לשם כך פוקו מבקש לבחון היבטים שונים בסביבה, בעיקר בשפה, ולהבין את השפעתם על האנשים. למשל, הוא בוחן את שפת הדיבור, הרכילות, החוקים, המיתוסים, המסרים המועברים לילדים כחלק מתהליכי החיברות, הדוברים הלגיטימיים והבלתי-לגיטימיים, המבנה הארגוני הפורמאלי והבלתי פורמאלי, הלבוש והסביבה הפיזית. כחלק מטכניקות העוצמה שפוקו בוחן, הוא מתייחס גם למנגנוני ייצור הידע ולעקרונות ההנדרה (הפיכה לנדיר) המייצרים מנגנונים של חובות ואיסורים, המונעים התנהגויות ומחשבות מסוימות, כפי שמצביע הממד השני בתיאוריה הנבחנת כאן.

ניתוח השותפות לאור מושג השיח, באמצעות תיאורית שלושת הממדים של העוצמה, מגלה כי השותפות רוויה במאפיינים **מודעים ובלתי מודעים** המעצבים אותה. שדות-השיח השונים יוצרים שותפויות מסוגים שונים. הם מושפעים ממאפייני סביבה ארגונית, חברתית, תרבותית, פיזית וכלכלית וממאפיינים פנימיים כמו האנשים השותפים, הכללים, הנורמות והציפיות. מכאן, תהליכי קבלת החלטות ביהב מהווים יחדיו רצף סיפורי מתמשך השזור בשיח הקהילתי. בחינת תהליך קבלת החלטות באופן יחידי, מתעלם מהשיח המשפיע על התהליך.

הדגשתם של חברי יחב כי מי שאינו מתוכם לא יוכל "לקרוא את הרשת" הקהילתית, אך הוא מאיים בקריעה שלה (בווע, 2), מחזקת את חשיבות השיח הקהילתי. חברי יחב הסבירו לי שכדי להשתלב ביהב צריך "להבין" את הקהילה. מושג ה'*הבנה*' שב וחזר כמילת מפתח פנימית והשתלב עם "תבונת הקהילה", אשר היא החוכמה הפנימית שרכשו חברי יחב לניהול חייהם המשותפים. השיח שקיים במודע הקולקטיבי ובלא-מודע הקולקטיבי,

מתבטא באופן מטאפורי ברשת היחסים הסבוכה בין החברים. חברי יהב הדגישו בפני את חשיבות הניהול הפנימי-העצמאי שלהם, כיוון שרק מי שמתוכם ומכיר את מורכבותם, יקבל את גיבוי הקהילה.

המודעות לרב הממדיות של העוצמה מהווה עוצמה בפני עצמה. הבנה של הדרכים המורכבות להפעלת השפעה היא סוג של כוח. מודעות זו מתקשרת ליחס בין ידע ועוצמה, לפיו בעלות על הידע היא משאב (Gordon, 1980). למשל, ההבנה כיצד פועלת הרשת הקהילתית שהוזכרה לעיל כפי שנאמר: "מי שאין לו את הרשת הזו, יושבת אצלו במוח, הוא עדיין לא נקלט" (בוטז, 3). הידע על "חשבוניות" בין-אישיים וניצולו להשגת אינטרסים, היכולת לגעת ב"נימי הנפש" הקהילתיים תוך שימוש בסמלים ובתרבות המשותפת.

משמעותו של הרובד החבוי בהקשר לנאמר הוא, כי תכנון השותפות וניהולה מחייב התייחסות לממד זה. בפועל, חינוך אנשים למודעות ביקורתית, יאתגר אותם להתמודד עם תפישות העולם שלהם, עם הערכים, האינטרסים ואף עם הצרכים שלהם. מודעות ביקורתית היא אבן דרך ביחסים מעודדי העוצמה כיוון שהיא גורמת לאדם לבחון את המובן מאליו ואף לערער עליו (סדן, 1997). נראה כי על מנת ששותפות קהילתית תצליח, רצוי כי היא תופעל על ידי אנשים המודעים לעצמם ולסביבתם, המוכנים להשתתפות אקטיבית. על החשיבות למודעות זו ניתן ללמוד ממחקרו של גבנטה, המלמד על מחירה של חוסר המודעות לדינמיקות העוצמה.

גבנטה (Gaventa, 1980), במחקרו בנושא עוצמה וחוסר אונים בקרב עובדי המכרות באמריקה, חקר באמצעות התיאוריה של שלושת ממדי העוצמה את הנאמנות שהפגינו העובדים לאיגוד עובדי המיכרות שדיכא אותם. עיון בשני המחקרים מלמד כי למרות השוני ביניהם, בשניהם נמצאה בממד השלישי הבניה של מניעת התנגדות של הציבור. יתרה מכך, בתודעת הציבור השתרשו תפישות של נאמנות כלפי האליטה והארגון, שתורגמו אף להגנה עליהם ולהקרבה עצמית למענם. בשונה מהקיבוץ, בו נרכש האמון דרך אמונה ברעיונות האידיאליסטיים והמסירות היא גם פרי יחסים בין-אישיים, במחקר של גבנטה הנאמנות של האנשים הושגה מתוך חוסר האונים שלהם – חוסר אונים אותו טיפחה האליטה. מחקרו גילה פחד, ציות (פחדו לאבד את עבודתם ולהישאר ללא כל פרנסה), שימוש בשוחד, אלימות ושקרים. חלק מהעובדים, מתוך הגנה עצמית, מצאו עצמם מגנים על האליטה שהתנכלה להם, והפגינו כלפיה לויאליות וסולידאריות גם תחת חקירות קשות. ההשרשה של התפיסות הללו היתה כה חזקה, עד כי כאשר הם נשברו והודו בפשעים שנדרשו לבצע, הם הצדיקו זאת בכוח עליון שגרם להם לספר את העובדות כמות שהן. באופן מודע, הם לא היו מוכנים להכיר בהחלטתם לבגוד במנהיגם. דוגמה קיצונית זו מדגישה את חשיבות המודעות לדינמיקת הממד השלישי אשר יכול לחשוף תהליכי שליטה תחת מסווה של דאגת המנהלים לציבור עובדיו.

עיצוב התודעה: הבנת תהליכי השותפות באמצעות שלושת הממדים חושפת דרכים לעצב התנהגויות ועמדות של אנשים, אשר חלקן אף פוגעות באותם אנשים. מצד אחד, מבט ביקורתי וכוללני על חיי הקהילה, ומצד שני, קריאה מדוקדקת בין השורות, יכולים להצביע על המגמות המעצבות את תודעת חיי חברי יהב.

- **רטוריקה של סתירה:** ביהב קיים מנגנון של יצירת הזדהות, נאמנות ושייכות לקהילה, שכביכול מקדם שותפות. אך דווקא השימוש בערכים של שותפות ושוויון, בנורמת החברות, העמימות בחוקים ואי חשיפת הקונפליקטים – הם אלה אשר מייצרים את הנאמנות, אך בו-זמנית גם את ההשתקה והקונפורמיות. בדרך זו הם למעשה מכשילים את השותפות ופוגעים בחברים השותפים.

השימוש הסותר בערכים ובתרבות מהווה מנגנון רב עוצמה, המשתמש באופן הפוך בעקרונות אותם הוא מדגיש. בדרך זו השותפות היא אורח חיים מוטמע וחשוב בקהילה, אך היא גם מנגנון שליטה "דקורטיבי", היוצר אשליה של קהילתיות שוויונית ושיתופית.

בתודעתם של רוב חברי יחב השותפות בקבלת החלטות חשובה עד מאוד. בהתאם, נהוג לתת אמון באליטה וקונפליקטים נתפשים כמאיימים על החברות והיחד שכה חשובים - אך נראה כי בדיוק בשביל אלה מוקרבת השותפות. השותפות, שמשמעה הוא יצירת הסכמות והזכות לערער על הנהגת האליטה, הינה הקורבן המוקרב כדי לשמור על החברות, תחושת הבית והשוויון. נראה כי ביהב הובנה (constructed) מיתוס ממלכד של חברה שוויונית ושיתופית, ערכית ואיכותית.

• פרדוקס "הגול העצמי": האמביוולנטיות ההדדית שניכרה לאורך כל הדרך ביחסי האליטה-ציבור, מימי המחקר הראשונים, שהתאפיינה באמון וכבוד אך גם בביקורת נוקבת וכעס, יכולה להיות מובנת יותר לאור הממד השלישי, המצביע על כך שאנשים פועלים כביכול מתוך רצונם. כלומר, לעיתים הם בוחרים בהתנהגות המחבלת באינטרסים של עצמם ומשרתת אינטרסים של בעלי העוצמה (Gaventa, 1980).

ניתן לשאול: האם חברי יחב אכן פועלים נגד האינטרסים של עצמם? הרי הם חיים ברמת חיים גבוהה, יש להם הסדרים לביטחון עתידי, ובאופן יוצא דופן, רוב הבנים בוחרים להקים בקיבוץ את משפחתם. יחד עם זה, נשמעו גם אמירות ביקורתיות אודות "חיים על הטיטאניק", "מסממים את החברים", "הציבור מנוון" וכיוצא באלה. חלק מחברי יחב מודים כי מדובר בציבור אדיש, שאינו מקבל החלטות משמעותיות על חייו, ואם יתדרדר המצב יהיה ציבור זה נתון בחוסר אונים.

במחקר הושמעו קולות כי המזכירות היא ש"מסממת את החברים", כי דפוס הנתינה וההעלאה של רמת החיים יוצר אשליה של בטחון, מעודד "תחושת נירוונה" והתנהגות פסיבית של הציבור. למעשה, מפנים חלק מהחברים אצבע מאשימה לאליטה כזו שיוצרת ציבור לא-מעורב, או כהגדרת אחד מאנשי האליטה "שותפות אילמת". באופן זה משמרת המנהיגות את כוחה, שכן היא מייצרת תלות כלפיה. לעומת זאת, גם מצד חלק מהאליטה הושמעו תלונות כי הציבור אשם, שהרי הוא בוחר להיות אדיש. הציבור נתפס לא-פעם כאינטרסנט, כפי שאמרה עובדת משאבי אנוש: "אנשים באים למה שמדגדג להם עכשיו בכיס". (עינת, 10) לאור הניתוח שמספקת התיאוריה, טיעונים אלה מחדדים שאלות בדבר האפתיה וההתעלמות, או שמא שביעות הרצון של הציבור: האם הציבור בוחר שלא להשתתף או שיחסי העוצמה בקהילה גורמים לו להתנהג כך? האם דווקא ההתנהלות הנוחה של חיי הקהילה עשויה למלכד ולהכשיל את חבריה בתנאי אי-הוודאות הסובבים אותם? האם האליטה נוטה לנצל את בורותו של הציבור בעמידה על זכויותיו ואת נטייתו הטבעית שלא לערער? האם היא משתמשת בציבור שמכיר לה תודה על כך שמדברת בשמו ודואגת לרווחתו? מחקרים בנושא שיתוף ושותפות מלמדים כי יש אליטות ואנשי מקצוע המכשילים את הציבור, ועל כן חשוב לדרוש בשאלות כגון אלה ולערער על הנורמות המובנות מאליהן (Gaventa, 1980; Hooghe, 2001). מסווה של שותפות מאחורי יחס פטרוני וטקטיקות מכשילות, פוגעות בתנאים למימוש

זכויותיהם של האנשים בעיצוב חייהם (Buchanan, 1994, Webb, 1994)

ההכרות הפנימית את יהב לאור הממד השלישי של השותפות הקהילתית, מגלה **אתוס קהילתי** של רעיונות שיתופיים ושוויוניים סוציאליסטיים, קולקטיביסטים בטיבם. למרות זאת, כפי שהראו הממדים הקודמים, מתקיימת ביהב תרבות ריכוזית של הנהגה דומיננטית שאינה נוטה לשיתופיות. בנוסף, משקף ממד זה כיצד האתוס **הקולקטיביסטי** עליו הושתתה מסורת הקהילה מטשטש ומתרופף, ובחלל זה משתלבת התרבות **האינדיווידואליסטית**. ביטויי השותפות הקהילתית ואורחות החיים בקהילה מלמדים כי למרות המתח היסודי בין שתי הגישות, האינדיווידואליסטית והקולקטיביסטית, מוצאים ביהב דרכים לשלב ביניהן, כפי שנמצא בעוד קיבוצים (לויתן ורוזנר, 2002; פלגי ושריר, 2000).

דבריו של אותו ותיק (ראה עמ' 269), שציין בפני כי כדי להבין את השותפות חשוב שאלמד את אתוס הקהילה, מקבלים משנה תוקף לאור הניתוח לפי שלושת הממדים. יחד עם זה, ברור לי גם כי מבט היסטורי בלבד, לא היה מספק תמונה מקיפה ועדכנית על ממד זה (Edmondson, 2001). ההישובות באתוס הקהילה לא היתה מאפשרת להאזין לקולות היוצרים את האתוס המתהווה – האינדיווידואליסטי. חברי יהב סיפקו בהתנהגותם הישירה והפתוחה עדות לקונפליקט בין האתוס הקולקטיביסטי לבין זה האינדיווידואליסטי. הם גם סיפקו עדות לניסיון **לגשר** בין המאפיינים השונים של כל אחת מתרבויות אלה.

מחקרו של אברהמי (2002ב) אשר בחן תפישות של חברי קיבוץ על קיבוצם מחזק את המגמות עליהן מצביע מחקר זה. בעיקר מדגיש המחקר את האינדיווידואליזם כמושג מפתח להבנת המתרחש כיום בקיבוצים. התגברות האינדיווידואליזם בחברה הקיבוצית מתבטא בנטישת דפוס הפעילות הקומוניקטיבית, שמשמעה פעילויות גומלין חברתיות משותפות הנעשות מתוך הבנה הדדית ובחירה. הדפוס החלופי המשתרש הוא של פעילות אסטרטגית המונעת מתוך שיקולי יעילות, הנמדדים באופן רציונאלי בקנה מידה חומרי. כפי שנחקרו של אברהמי הסבירו שינוי זה כ"הבטחת הישרדות", כך גם חברי יהב. החששות שהעלו חלק מהחברים מה"פיצוץ" האפשרי המריצו אותם להנהיג דפוס שינויים יותר אינדיווידואליסטי כפי שמעידים סיפורי השינוי.

נראה כי האינדיווידואליזם המתעצם ביהב פוגע בתחושת הסולידאריות בין החברים. למרות שאינדיווידואליזם וסולידאריות אינם בהכרח מנוגדים זה לזה (אברהמי 2002ב; Mason, 2000), נראה ביהב כי התעצמותו של הראשון כרוכה בצמצומו של האחרון. למשל, מגמות ה"תקנוניזציה" (מלשון תקנון) המתבטאים בהסדרים אינסטרומנטאליים פורמאליים, מנוגדים לרוחה של יהב. רוזליו (1993) מנתח תהליך זה כמעבר מיחסי אמנה ליחסי חוזה. כלומר, התפתחות הדרגתית מצורת חיים שהיא על פי אמנה חברתית של מסכת חברתית טוטלית ומוסכמת (רוסו, תרצ"ב) ליחסים חוזיים בתחומים מוגדרים מראש ומעוגנים פורמלית. למרות שמספר חברים הדגישו בפני כי ביהב נמנעים מהסדרים ביורוקרטיים כתובים וברורים, היו חברים שביקשו למסד ולעגן מחדש את ההסדרים הקהילתיים. מתח זה, סביב הפורמליזציה של היחסים, מערער על מהימנותה של גישת ה'חברות' הנסמכת על אמון וסולידריות. עדות נראית להחייאת הסולידאריות הגוועת היא למשל ההשקעה במיבנים קהילתיים, אותה הסביר איתן כדרך לשמר את ה'יחד', או ה'פיצוץ' באירועי התרבות עליו הצביע בועז, לעומת ההכרה המודעת שביטאה בת הקיבוץ, מפיקת המופע המפואר לחגיגות השבעים, שזהו הרקוויאם של יהב.

5.4. שותפות קהילתית בין אינדיווידואליזם וקולקטיביזם

תרבויות האינדיווידואליזם והקולקטיביזם מוסברות בממד השלישי, כיוון שהן מושרשות בתודעה ומשפיעות ברבדים עמוקים. התרבויות גם מתבטאות בברור בממדים הראשון והשני, ולכן ההתייחסות אליהן היא רב-ממדית.

מהניתוח של תמות האינדיווידואליזם והקולקטיביזם חוזר ועולה **שכל תרבות מזינה את האחרת**: המושגים פרט וקולקטיב חשובים בכל אחת מהתרבויות ומשפיעים זה על זה. הקולקטיב (הקיבוץ) נבנה מהפרטים שבו, מהיחסים ביניהם ומהמטרות שלהם. האנשים האינדיווידואליסטים (חברי הקיבוץ) צריכים פעמים רבות להסתייע בקולקטיב כדי לפתח את היכולות שלהם ולהגשים את מטרותיהם האישיות. השוני בין המושגים יכול להיתפס **כמתח חיובי**, המאתגר את הקהילה הקיבוצית ואת פרקטיקת השותפות במציאת הדרכים לשלב ולהשלים בין התכונות השונות שלהם. הוא גם יכול להיתפס **כמאבק "כרוני"**, רווי דילמות, ללא כל סיכוי להרמוניה.

ממד השינוי התרבותי: כאמור, הניתוח הראה כי קהילת יהב נמצאת בעיצומו של תהליך שינוי תרבותי, ומתמודדת עם ניסיונות השילוב בין התרבויות. על מנת להבין את דינאמיקת יחסי העוצמה חשוב להוסיף את **ממד השינוי**, שמשמעותו הינה שכל הממדים מושפעים מהשינוי בדפוס העוצמה המוכר בקהילה לאורך שנים. לשינוי זה שתי משמעויות מרכזיות הניכרות ביהב ומוכרות גם מקיבוצים אחרים (בן-רפאל, 1996; רוזנר וגץ, 1996):

הראשון הוא **בינמיקה**: הקהילה נתונה בתהליך שינוי אינטנסיבי הכולל מתחים, משברים וקונפליקטים, המתבטאים ביחסים הבין-אישיים והבין-קבוצתיים.

השני הוא **מתכנים**: אורחות חייה של הקהילה משתנים כיוון שמגמות אינדיווידואליסטיות חודרות ביתר שאת ומשנות את מהות הקהילה ואת הדרך בה היא מתנהלת. האינדיווידואליזם שהיה מושתק בתחומים מסוימים עובר להשפיע באופן גלוי ו"קו התפר" בין מה ששיך לחבר ומה ששיך לקולקטיב מטשטש ומשתנה. צרכי הפרטים ורצונותיהם שהיו מודחקים ומושתקים הופכים ל'זכויות הפרט' עליהם נאבקים בריש גלי.

השותפות הקהילתית בקבלת החלטות מושפעת מכך בכמה דרכים: גובר הרצון לניכוס תוצרי הקולקטיב לידיים פרטיות, גדלה ההטרוגניות בין החברים ובהתאם קטנה הלכידות והשייכות שהיו בעבר גורמים המקדמים את השותפות, השינוי בהסדרים בין הפרט לקולקטיב דורש תהליכים רבים של קבלת החלטות קהילתיות, פוחתת ההשתתפות בהחלטות ומתערערת מרות ההחלטה הקולקטיבית.

שותפות קהילתית בהתאם להתנהגות ולתרבות

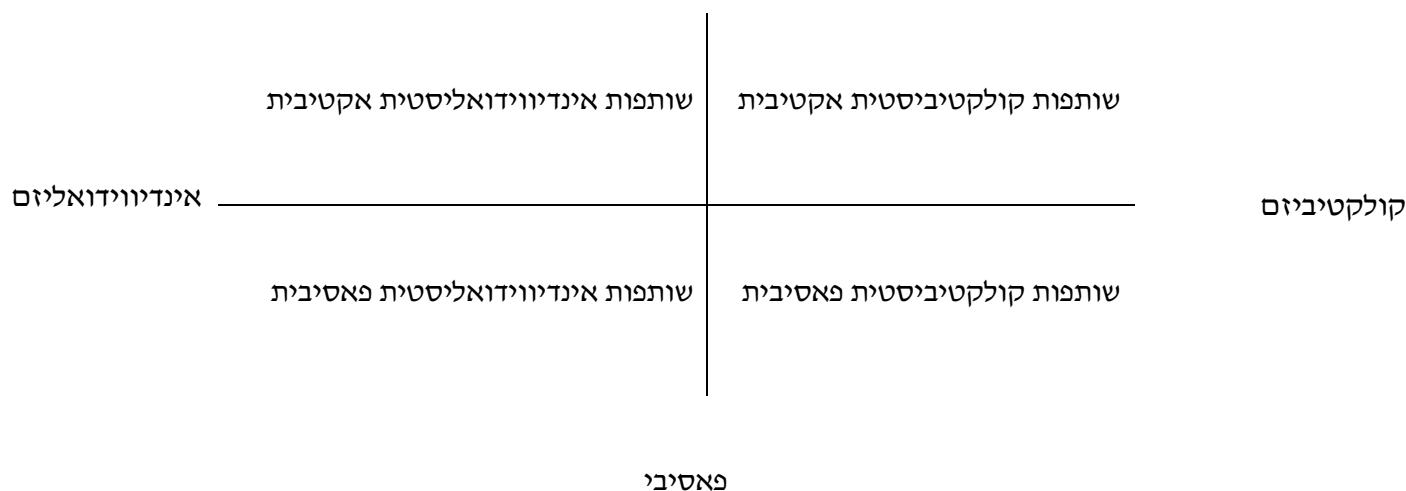
במחקר זה בקשתי ללמוד מה הם המאפיינים של שותפות קהילתית, ומצאתי תשובה מורכבת, שרצוי שתינתן מכל קהילה בנפרד בהתאם למאפייניה. למרות שהמחקר נערך בקהילה שיתופית, המאופיינת בניהול דמוקרטי, השותפויות עליהן אצביע יכולות להתקיים בקהילות בעלות מאפיינים אחרים משל קהילה זו.

מהלך המחקר האיכותני, המאפשר להצמיח תיאוריה מהנתונים, הוביל אותי לחיפוש מסגרת מושגית שתסייע בארגון הממצאים בהקשר התרבותי האינדיווידואליסטי והקולקטיביסטי. המסגרת המושגית שנבנתה הושפעה מהטיפולוגיה של טריאנדיס⁷ (Triandis, 1995), אשר מציג את השילובים בין אינדיווידואליזם, קולקטיביזם ויחסים אופקיים ואנכיים. הטיפוסים המוצגים מאופיינים בשוני במטרות, בהתנהגות ובתכונות, ולפיכך גם בפרופיל שותפות שונה. השוני מתבטא בהבנת נושא השותפות ובחשיבות המיוחסת לו, בדרכים למימוש, בתכנים ובהתמודדות עם האתגרים הנובעים מכך. בדרך כלל נראה קשר בין יחסים אופקים-שוויוניים לבין שותפות פעילה, וקשר בין יחסים אנכיים-היררכיים להתנהגות השתתפותית פסיבית יותר (Rokeach, 1973).

ממצאי המחקר מלמדים שכדי לבחון את נושא השותפות בקהילה יש לבחון את התנהגות חבריה ואת התפישות שלהם לגבי היחסים בין הפרט לכלל. הצלבה בין רמות ההשתתפות לבין מיפוי של מגמות אינדיווידואליסטיות וקולקטיביסטיות בקהילה, מאפשר להבין טיפוסים שונים של השתתפות ושותפות קהילתית. לפיכך, שילוב בין אינדיווידואליזם, קולקטיביזם, פסיביות ואקטיביות, יאפשר למפות טיפוסים של שותפות קהילתית⁸.

טיפוסי שותפות קהילתית בהתאם להתנהגות ולתרבות

אקטיבי



⁷ על טיפולוגיית אינדיווידואליזם וקולקטיביזם ראה עמי²². בטיפולוגיה זו הקיבוץ מוצג כדוגמה טהורה לקהילה קולקטיביסטית אופקית.

⁸ הממצאים הקיימים אינם נפרשים על פני כל הטיפולוגיה המוצגת להלן. על מנת ללמוד כיצד מאופיינות שותפויות קהילתיות שונות יש לערוך מחקר מתאים.

המודל מציג שני ממדים, שהשילוב ביניהם יוצר טיפולוגיה של שותפות קהילתית:

מימד התרבות - אינדיווידואליזם וקולקטיביזם: מצויים על ציר אשר נע בין מיקוד בפרט למיקוד בחברה. המתח בין שתי הגישות נובע מתפישות עולם שונות במהותן, המכוונות כל אחת לחברה אוטופית שונה. הגישה הקולקטיביסטית בגילוייה הקיצוני ביותר תתבטא בקהילה קומונלית שבה מתמסרים הפרטים לטובת הכלל והמשימות המשותפות, כתוצאה מאמונה או אידיאולוגיה משותפת. לעומתה, גישה אינדיווידואליסטית קיצונית עשויה להתבטא בקהילה ליברלית ופלורליסטית, שאינה מגבילה את הגשמת צרכיו ומאווייו של כל אדם.

מימד ההתנהגות - פסיבי ואקטיבי: הציר נע בין התנהגות פסיבית המאופיינת בחוסר השתתפות בתהליכים המתרחשים בקהילה, לבין התנהגות אקטיבית המתבטאת, בשיאה, בהשתתפות מלאה ומשמעותית של הציבור. על הציר הזה ניתן להרכיב את סולמות השיתוף השונים, למן חוסר השתתפות של ציבור סביל עד שליטה מרבית של הציבור על חייו (למשל: אלתרמן, לו-יון וצ'רצ'מן, 1987; Hart, 1992; Arenstein, 1969).

השתתפות אקטיבית נמצא בדרך כלל אצל אנשים פעילים המממשים את אזרחותם בדרכים נראות לעין, כמו הצבעות, השתתפות בדיונים, העלאת יוזמות לשינוי, חברות במפלגות ועמותות, הפעלת מנגנוני מחאה, שימוש באמצעי שכנוע, כתיבה לציבור, למידה ועוד.

ההתנהגות ההשתתפותית כוללת גם מעורבות מועטה ביותר, שיכולה להתבטא בהתעדכנות בלבד, או אף עד גילויים של חוסר השתתפות, כמו שתיקה וחוסר שיתוף פעולה. חוסר השתתפות יכול לנבוע ממגוון סיבות, אישיות וחברתיות, כמו אדישות, חוסר עניין וחוסר אכפתיות, אך גם בגלל סיבות כמו חוסר אמון ביכולת להשפיע, חוסר זמן, מיעוט מיומנויות השתתפותיות, חוסר עידוד להשתתפות מצד האליטה, נורמות חברתיות ושליטה של מוקדי כוח חברתיים החוסמים השתתפות של קבוצות מסוימות. לא פעם מסתמן דיסוננס קוגניטיבי בקרב הלא-משתתפים, והם נוטים להפחית בערך ההשתתפות, כדי להצדיק את העדרם משם (Hooghe, 2001). במהלך חייהם נעים האנשים בין דרגות שונות של השתתפות, בהתאם למשתנים כמו גיל, מין, חשיבות הנושא, זמן, מצב כלכלי ומיצב חברתי. בנוסף למשתנים האישיים, משתנים סביבתיים גם משפיעים על מידת המעורבות, כמו היחסים בין הציבור לשלטון ומידת הסיכוי להשפעה על השלטון, אידיאולוגיות חברתיות והמידה בה מופעלות טכניקות לקידום ההשתתפות. המודל מבטא את ההנחה ההוליסטית לפיה פאסיביות ואקטיביות, אינדיווידואליזם וקולקטיביזם נמצאים ביחסי גומלין והשפעה. לפיכך, גם ברמות גבוהות ביותר של כל מושג קיימת אפשרות לביטוי של התכונה המנוגדת. כלומר, גם ברמת השתתפות גבוהה ביותר ייתכן בשלב מסוים, או בתחום מסוים התובע מיומנויות מסוימות, שאנשים יהיו פסיביים; כמו כן חברה קולקטיביסטית תבטא ערכים אינדיבידואליסטים בנושאים ובנסיבות מסוימים.

תחילה אציג את סוגי השותפות הקהילתית כפי שהם מופיעים באופן טהור, על מנת לחדד את תכונותיהם, בעוד שבמחקר, כמו במציאות, מרבית הקהילות והקבוצות מתפרסות על פני המרחב בתנועה דינאמית.

◀ **שותפות קולקטיביסטית-אקטיבית**: קהילה מטיפוס זה תאופיין באופן אידיאלי על ידי שותפות קהילתית מרבית ויחסים אופקיים. היא תאופיין באורח חיים שוויוני, בהומוגניות ובנורמות חברתיות משותפות, משמעותיות לחבריה. קיומה מושתת על התלות ההדדית בין החברים ועל מחויבותם למטרות המשותפות למען

יצירת חברה הוגנת. יחסי הגומלין בין חברה יבטאו סולידריות גבוהה, הזדהות, אמון וקונפורמיות. התנהגותם תשאף למלא את צורכי הקבוצה באופן פעיל, ישיר וקבוע, כחלק מאורח החיים. בקהילה זו קיימת השתתפות פעילה ומגוונת של החברים בניהול חייהם, למשל באמצעות מעורבות בוועדות ובגופים ציבוריים, התעדכנות שוטפת במידע על ניהול הקהילה, אחוז השתתפות גבוה בהצבעות, והשתתפות בלתי פורמלית בחיי החברה, כמו טיפוח תרבות משותפת, עזרה הדדית ותרומות. הסיבות להשתתפות הרבה נובעות מהרצון לקדם את יעוד הקבוצה, לממש ערכים דמוקרטיים כמו שוויון ערך האדם ואחריות חברתית. בקהילה זו קיימת הרשאה חברתית להשתתפות על בסיס התנגדות, וקיימות דרכים מובנות ומקובלות לכך.

הקיבוץ, בצורתו המסורתית, שאף להיות מאופיין בסוג זה של שותפות. ארגונו והאידיאולוגיה המנחה אותו יוצרים תשתית להשתתפות הציבור בקבלת ההחלטות הקהילתיות ובניהול חיי היומיום בו (כהן ורוזנר, 1988).

◀ שותפות קולקטיביסטית-פאסיבית: קהילה שיתופית כזו מאופיינת ביחסי תלות בין חברה, בתפיסה שטחית של אזרחות ובדרך כלל במבנה ארגוני וחברתי הירארכי. ניהול הקהילה נתון בידי אליטה מנהלת, וחברי הקהילה אינם נוטים להשתתף באופן ישיר וקבוע. השתתפות ציבורית נתפשת כאיום על השלטון, וכהתנהגות מעכבת שאינה תורמת תרומה ממשית. סיבות לאי השתתפות יכולות להיות למשל, שלטון המאופיין בתהליכי דיכוי והדרה, אדישות וחוסר אונים של הציבור, תרבות המאופיינת בסמכותיות וחינוך לציות ולא לחשיבה ביקורתית. מסגרות כמו שבט, חמולה וכת עשויות לאפיין קהילה כזו (Triandis, 1995). המאפיין המשותף של צורות אלה הוא שלרוב הציבור בהן אינו מקבל את ההחלטות הקובעות את אורחות חייו, אלא אליטה ריכוזית. לחלק מקהילות אלה אנשים שייכים בעל כורחם ופועלים מתוך מחוייבות קולקטיבית ארוכת טווח. לרוב, היחסים ביניהם מאופיינים בתלות וברשת קשרים מסועפת המצמצמת את יכולתם לבחור ומגבילה את יכולתם להשפיע.

מחקרים בנושא הדמוקרטיה בקיבוץ מלמדים כי המבנה הארגוני בקיבוץ והתרבות המאופיינת אותו, יוצרים בחלק מהקיבוצים מצב של ציבור פסיבי ונשלט. הם מתארים מבנה קהילתי ריבודי, בירוקרטי וטכנוקרטי של שכבה מנהלת קבועה ולעומתה ציבור תלותי, המאופיין בשתיקה ובהשתתפות נמוכה בתהליכי קבלת ההחלטות (טופל, 2000; פוין, 1996; פוין, 2002).

◀ שותפות אינדיווידואליסטית-אקטיבית: קהילה זו מאופיינת ביחידים המנהלים כל אחד אורח חיים עצמאי, ויחד עם זאת מעורים בהיבטים שונים של ניהול חיי הקהילה. עשויה לאפיין אותה אידיאולוגיה ליברלית ופלורליסטית. כאן כל אדם או משק בית מארגנים את חייהם באופן עצמאי, תוך תלות חלקית או מינימלית בזולת. יחד עם זאת, הם מממשים את אזרחותם על ידי פעילות במרחב הקהילתי על פי בחירתם. מושא ההשתתפות, המינון והמועד נתונים להחלטתו האישית של כל חבר בקהילה. המניעים להשתתפות הם אינטרסים אישיים, הגשמה עצמית, הגשמת השקפת עולם, פיתוח קשרים חברתיים, הנאה, תעסוקת פנאי, עניין אישי או מקצועי והרחבת החירות האישית.

בנג וסורנסן (Bang & Sørensen, 2001) מצביעים על התפתחותו של דפוס פעילות זה בחברה המערבית. את הזן החדש הזה של פעילים הם מכנים "העושה היומיומי" (everyday maker) - אזרח פעיל המאופיין באינדיווידואליזם ובעשייה עצמאית, מקומית וחלקית, דהיינו פעילות אד-הוק שאינה מחייבת לטווח ארוך. המניעים לפעולותיו הם

ההנאה והנחיצות שהוא רואה במעורבותו, אך זו אינה מעורבות אידיאולוגית. פעילים אלה מאמינים ביכולתם להשפיע ומשתפים פעולה עם המערכות סביבם, הוולונטריות והציבוריות, בעיקר מסיבות תועלתיות. בקהילות המאופיינות באינדיווידואליזם נראה כי ההשתתפות בפעילות החברתית היא על בסיס 'זכויות הפרט' ולא על בסיס 'טובת הכלל' (common good). הפעילות בזירה הציבורית מכוונת בדרך כלל להעביר את ה'ציבורי' (כמו: נושאים ציבוריים, מוסדות חברתיים) תהליכי אינדיווידואליזציה (Beck et al, 2002 ; Bauman, 2001).

◀ שותפות אינדיווידואליסטית-פאסיבית: אנשים החיים בטיפוס קהילה זה אינם מקיימים שותפויות קהילתיות, אלא אם הן תורמות במפורש לקידומו של היחיד, משפחתו או קבוצה מוגדרת. בקהילה כזו הקהילתיות מנוונת וההשתתפות אינה מוערכת. האנשים מנהלים אורח חיים עצמאי שעשוי להיות מנוכר, אדיש ואף אנוכי. כל פרט או יחידה משפחתית מאופיינים בניהול אוטונומי של אורח חייהם, ללא עניין בטובת הכלל וביצירת חברה. השותפויות הנוצרות מבוססות על אינטרסים מוגדרים ומתפרקות עם השגתם. משום כך אלה הן שותפויות זמניות וספורדיות. אופיין של שותפויות אד-הוק אלה הוא משימתי, נטול זיקה רגשית בין האנשים. ההשתתפות בהן תבטא בדרך כלל בצורות פסיביות כמו תשלום דמי חבר או חתימה על מנשר.

במידה רבה אבחנתו של טוניס (Tonnie, 1974) לגבי הגזלשפט (gesellschaft) מייצגת סוג קשר אינסטרומנטלי זה, המבוסס על אינדיווידואלים המקיימים ביניהם קשרים חוזיים בקהילה. יחסים אלה מושתתים על שיקולים ראציונליים של כדאיות, ללא בסיס של תרבות ומסורת משותפת.

לארבעת הדפוסים הללו יש ביטויים חברתיים וביטויים אישיים. ביטויים חברתיים הם למשל צורות יחסי הגומלין בין האנשים בקהילה, ערכים חברתיים, נורמות והסדרים פורמליים. ביטויים אישיים הם למשל עמדות, רגשות והתנהגות. מכאן, על מנת לשייך קבוצות וקהילות על פי ארבעת הטיפוסים הללו, יש ללמוד את תרבותן, ואת מאפייני ההשתתפות האישיים והקבוצתיים שלהן.

השותפות הקהילתית בקיבוץ יהב לאור השילוב בין אינדיווידואליזם וקולקטיביזם:

התפוגגות השותפות הקולקטיביסטית האקטיבית

ממצאי המחקר מצביעים על הדינאמיות המאפיינת את השותפות הקהילתית. בעבר, נתפסה השותפות ביהב כבעלת אוריינטציה קולקטיביסטית עמוקה, בגינה החברים חשו מחויבות חזקה למעורבות, תרומה לכלל וסולידריות גבוהה. הקהילות הקיבוציות, ויהב ביניהן, כפי שמלמדת התרבות הקהילתית והאתוס הקהילתי, היו בעבר קהילות ששאפו ליישם דגם של **שותפות קולקטיביסטית אקטיבית**. הן אופיינו באוריינטציה קולקטיביסטית חזקה וחתרו לניהול אופקי (שאינו מאוד היררכי) ולמעורבות פעילה של כלל החברים (ארגמן, 1997; טלמון-גרבר, תש"ל). האידיאולוגיה הקולקטיביסטית יצרה הומוגניזציה של דפוסי חיים שהתבטאו ברמות מיקרו שונות (עולם הפרט והמשפחה) ובזירה הציבורית (במסגרות הפורמאליות של היחסים החברתיים). הפנמתה של האידיאולוגיה התרחשה מתוך רצון ופתיחות וללא ככפייה.

נראה כי המגמה שאפיינה את יהב, כמו קיבוצים רבים אחרים, היתה **החלשות האקטיביות**. חלק מחברי יהב הצביעו על דפוס של **שותפות קולקטיביסטית פסיבית**, לפיה נשארתי התרבות הקולקטיביסטית, נותרים אורחות החיים הקיבוציים, אך בפועל קיימת אליטה ריכוזית מנהלת והשתתפות אינה מעודדת.

ביחד עם קיומו של טיפוס זה של שותפות, ניכרת גם מגמה מתפתחת של **שותפות אינדיבידואליסטית אקטיבית**. השינויים המתחוללים כיום, כפי שהובהר בפרק הרקע על השינויים בקיבוצים, מאופיינים באוריינטציה אינדיבידואליסטית. בתקופה זו, מבקשים החברים את הרחבת החופש האישי וצמצום המחויבות לכלל הקהילה (אברהמי, 2002; בן-רפאל, 1996, לויטן ורוזנר, 2002). במחקר, ביטאו זאת החברים בעיקר דרך תפישתם את נושא השותפות, אשר מהווה גם ערך יסוד בחיים הקיבוציים וגם דרך חיים בקהילה. יחד עם זה, מבקשים החברים לבחור בעצמם את אופי השתתפותם ומביעים מודעות ביקורתית כלפי הדרך בה מנהלים חיים.

לתרבות של קיבוץ יהב מאפיינים קולקטיביסטים המעידים על שותפות גבוהה ועל הסדקים שנסדקו בה, במיוחד בהיבטים שקשורים לקבלת החלטות. חברי יהב מביעים בעקביות, באופן ישיר ובדרכים עקיפות, את הדעה כי הם מעוניינים לבחור כיצד להשתתף בקבלת ההחלטות על חייהם. נראה כי רבים מהם מעוניינים לצמצם את ההחלטות המשותפות, על מנת להגדיל את שליטתם העצמית ואת מרחב המחיה הפרטי שלהם. יחד עם זאת, הם מבקשים להרחיב את ההזדמנויות שיש להם כיחידים להשתתף בהחלטות הקהילתיות, כדי לשמור על תחושת הבית והקהילתיות. קולותיהם של חברי יהב מלמדים, כי הם רוצים להחליט באופן עצמאי על התחומים, על העיתוי ועל הדרכים למימוש השותפות. נוסף לכך, הם מבטאים מגוון גישות כלפי נושא השותפות והשתתפות, המתבטאות בהשתתפות אקטיבית ברמות שונות (כמו: נוכחות בכינוסים קהילתיים, הבעת דעה באסיפות, התנדבות לוועדות, השתתפות בהצבעות); משמעויות שונות שמיוחסות למושגים מרכזיים הקשורים לשותפות, (כמו חופש הפרט, קהילה, עצמאות, שיתוף); מיקום שונה של הגבולות בין חופש הפרט ובין הערבות ההדדית בתוכם. נראה כי העובדה שיש ביטוי לשונות זו אף היא תוצר של האינדיבידואליזם, המעודד גיוון ושוני.

ממצאי מחקר זה משתלבים עם המגמות עליהן מצביעה הספרות. למרות שהמתח בין שתי התרבויות השתקף מימיו הראשונים של הקיבוץ, מאז החלו גלי השינויים המשמעותיים בקיבוצים, (שנות השמונים ואילך), בולטת במיוחד השפעתה של התרבות האינדיבידואליסטית. מפת השינויים בקיבוצים כיום, כפי שמלמדים הסקרים האחרונים מעידה על הרחבת תופעת ההפרטה, על פיחות המעורבות הציבורית, החלשות הקשרים הבין אישיים ועל שינוי בערכים (גץ, 2000; פלגי ושריר, 2000). לויטן ורוזנר (2002) מסבירים את עליית הגישות הבלתי שוויוניות ואת הגברת השאיפות החומרניות צרכניות, בעליית ערך "האינדיבידואליזם החומרני" המבטא שאיפה לעלייה חומרית ברמת החיים.

תהליכי השינוי שחלו בניהול הקיבוץ מבטאים גם הם את תרבות האינדיבידואליזם, קרי המעבר לניהול מרכזי אחריות, תגמולים למיניהם, הפרדת משק מקהילה, הסדרים דיפרנציאליים לקבוצות שונות של חברים ובנים, המעבר מדמוקרטיה ישירה לדמוקרטיה ייצוגית (הפחתת התדירות והחשיבות של האסיפה הכללית והקמת מועצה המורכבת מנציגים), ותהליכי ההפרטה עצמאית ואף ביטול את כוחן של הוועדות והעבירו כוח זה לאחריותו האישית של כל חבר. סיפורי קבלת ההחלטות במחקר זה הדגימו מגמות שינוי אלה המלמדות על צמצום השותפות. שינויים אלה מצביעים על תופעה של העברת האחריות מהקולקטיב ליחידות משנה בקיבוץ: פרט, משפחה, עסק/ענף. בתהליך זה נחלשת עוצמת הקולקטיב ומוגברת האחריות והסמכות המועברות ליחידות

ניהוליות מצומצמות יותר. אומנם ביחידות אלה השפעתו של כל אדם היא משמעותית יותר, אך מצטמצמים גם התחומים בהם הוא יכול להשפיע, דהיינו להיות שותף משמעותי. העברת ההכרעות לזירות ציבוריות ומקצועיות מונעת מהפרט את האפשרות למעורבות במגוון של תחומים שבעבר היו נחלת הכלל. כך למשל העברת הכרעות כלכליות למועצת המנהלים, העברת החלטות חינוכיות למינהלת החינוך וכיוצא בזה. הקולות המושמעים במחקר משקפים את המתח שיוצר השילוב בין האינדיווידואליזם והקולקטיביזם. חלק מחברי הקיבוץ מתאבלים על מותו של קיבוץ יהב הישן, המשפחתי, החברי והחם, וחלקם כמהים לשינוי משמעותי, פחות שיתופי. אך נראה כי רוב החברים רוצים להצליח ליצור קיבוץ ישן-חדש, שיש בו יחד ויש בו יותר פרטיות, שיש בו קהילתיות המאופיינת בשותפות, תוך רגישות לשותפים. חברי יהב אינם מעוניינים עוד בקהילה קולקטיביסטית טוטלית, אך גם אינם רוצים קהילה שתעודד ביטוי קיצוני של אינדיווידואליזם. בדרכים שונות הם מדברים על קהילה שתבטא רמות של שותפות תוך איפשר מרחב מחיה אישי לחבריה. מוטיב השונות והייחודיות של החברים, הרוצים לבטא את עצמם בזירות השונות של השותפויות בקהילה, מתבטא גם במגוון הגישות שהוצגו כלפי נושא השותפות.

השיח ביהב מתאים לארבעת הממדים שפותחו מהשילוב בין **אינדיווידואליזם, קולקטיביזם, ויחסים אופקיים (שווינוניים) ואנכיים (היררכיים)** (Triandis, 1995). מתוך הנרטיבים של חברי יהב שנחקרו משתמע כי רובם אינם מעוניינים בקהילה *קולקטיביסטית אופקית*, וחלק מהמעוניינים בכך מכירים בצורך להשתנות, על מנת להתאים את עצמם לצרכי הבנים הצעירים. קשה לקבוע באופן מפורש האם שאפו החברים בתקופת המחקר להגיע לקולקטיביזם אנכי או לאינדיווידואליזם אופקי. כלומר, האם הם מעוניינים בשימור השייכות לקהילה תוך הסכמה ליחסי גומלין של חוסר שוויון, או שמא שואפים לקהילה שתגביר את הלגיטימציה לאינדיבידואליות אך בגבולות מסגרת חיים שוויונית. ברור מהממצאים כי חברי יהב מעוניינים בשילוב בין שתי הגישות, כאשר חלקם מדגישים יותר את ההיבטים האינדיווידואליים, האמורים להתבטא בתוך המסגרת הקהילתית שתהיה ליברלית וגמישה יותר, ואילו אחרים המשיכו להדגיש ראשית את חשיבות הקהילה, ההתארגנות המשותפת והיחסים הבין אישיים, אשר השינוי בהם יאפשר יותר עצמאות וביטוי אישי. ביטוי לכך ניתן למצוא בשפה של הקהילה כפי שמדגימים שני הביטויים הבאים: "שותפות של עצמאיים" ו"החבר במרכז".

"שותפות של עצמאיים" ו"החבר במרכז": חברי יהב השתמשו בשני ביטויים המעידים על מגמת השילוב בין אינדיווידואליזם לקולקטיביזם. שילוב זה מחזק את ההבנה שהקהילה אינה ממוקמת בקצהו של הרצף במודל המוצע. הביטוי האחד הוא *"שותפות של עצמאיים"*, שעמו הזדהו חברים רבים. ביטוי זה מדגיש את הקהילה המאפשרת לפרט להיות עצמאי וייחודי. מההקשרים בהם הופיע הביטוי ניתן ללמוד, כי חברי הקיבוץ אינם רוצים עוד שותפות של שווים זהים, אלא דווקא *שותפות של שונים*, המעודדת קבלה והכלה של מיגוון אנשים ורצון לחופש ולאוטונומיה.

הביטוי השני הוא *"החבר במרכז"*, לפיו הפרט חשוב מכול, והסביבה נועדה בעיקר לשרת את צרכיו. מההקשרים שבהם נאמר הביטוי ניתן להבין, שהכוונה היא לסביבה החותרת ליחסים שוויוניים ולא הישגיים ותחרותיים,

ומונעת על ידי ערכים של שוויון ערך האדם. מזכיר הקיבוץ בתקופת המחקר אימץ ביטוי זה כמוטו, אך גם היה מודע לפרשנות האינדיווידואליסטית-אגוצנטרית שעשויה להיות לביטוי.

הערכים שהוצגו בממד החבוי מלמדים כי חברי יהב חווים שינוי ערכי, אינדיווידואליסטי יותר. מלבד ציונם של ערכים המדגישים את עצמאותו של האדם, ראינו גם כי מתרחש שינוי ערכי פנימי במהותם של ערכים. כך למשל הוצג השינוי בערך השוויון, מ'שוויון מכני', הדוגל בחלוקה שוויונית אחידה, לכיוון 'שוויון מורכב', המבטא מגוון עקרונות חלוקה. המשמעויות שיוחסו לערכים קיבלו גיבוי גם בהתנהגות הגלויה בקהילה, העוברת לשותפות המבטאת יותר את עצמאותם וייחודיותם של חבריה.

נראה, כי על מנת ליצור שותפויות המשתלבות בתרבות הכלאיים שקיימת כיום בקיבוץ, שיש בה סממנים אינדיווידואליסטים וקולקטיביסטים יחדיו, רצוי להתייחס אל הפרט כמרכז ההווה. שותפות המונעת מתוך גישה לפיה החבר הוא עצמאי ובמרכז, מדגישה את צרכיו ורצונותיו במרכז השיקולים הקולקטיביים בניהול הקהילה. יחד עם זה, האמירה שהפרט במרכז יש בה כדי להעיד כי הפרט אינו לבדו, אלא הוא נתון בתוך מסגרת חברתית ה"עוטפת" אותו. גישה זו תואמת את הגישות הרווחות כיום בעבודה הקהילתית, שמרכזית בהם היא גישת ההעצמה. סוגי ההעצמה השונים (העצמה פרטנית, קהילתית ומקצועית) מונעים גם הם מתוך תפיסה שהאדם הוא המרכז ושכל אדם טמון פוטנציאל השפעה על חיי, הבא לידי ביטוי בתוך זיקות חברתיות שונות (סדן, 1997).

♦ **חירות ושוויון**: השותפות המתהווה ביהב מחיה-מחדש עימות בין שני ערכים שהגשמתם המלאה סותרת זה את זה: **חירות האדם ושוויון האדם**. הגשמה מלאה של אחד מהם סותרת באופן עקרוני את הערך האחר: חירות מלאה עלולה להביא לידי מימוש עצמי מלא, העלול לפגוע בזכויות הזולת וביכולתו לממש את עצמו; מאידך, שוויון מושלם יגביל את החופש של יחידים וקבוצות לממש אפשרויות. למרות ששני הערכים מגבילים זה את קיומו של זה, קיימות דרכים לשלב ביניהם.

חברי יהב מספרים כי הם מתמודדים כל השנים עם "שקולו מחדש של ערכים סותרים", בעיקר עם השילוב בין החירות לשוויון. דווקא משום ששני ערכים מרכזיים אלה יכולים לסתור זה את זה, שילובם מהווה אתגר. שקלול הערכים בהתאם לרצון חברי הקהילה, הוגדר על ידי אחד החברים כתהליך מחויב המציאות המבטא "עשיית צדק". האיזון המשתנה בין חירות לשוויון, ומציאת המינון "המתאים", הם מציאות חיייהם המשותפת של חברי יהב מאז הוקם הקיבוץ. בעידן הקולקטיביסטי של ימי הקיבוץ ערך השוויון היה הדומיננטי, ואילו כיום זה ערך החירות. בנוסף, החיים בקהילה הנמצאת בתהליך שינוי מחייבים את חבריה ללמוד מחדש קודים ומשמעויות סמויות של ערכים ונורמות, כי המשמעות המסורתית השתנתה, כפי שהודגם לעיל על השינוי במשמעות ערך השוויון.

הוגי דעות וחוקרים שונים, התעמתו עם סוגיית השילוב בין שני ערכים אלה, תוך ניסיונות למצוא את הזיקה המתאימה בין האדם לקהילה ולחברה (Dwyer, 2000; Lukes, 1973; Rokeach, 1973). בספרו "אינדיווידואליזם" כתב סטיבן לוקס (Lukse, 1973), הוגה תיאורית "שלושת הממדים של העוצמה", ששני ערכים אלה נמצאים בזיקה הדדית מבחינה רעיונית. הוא מראה כיצד הרעיונות שמרכיבים את הגישה האינדיווידואליסטית עומדים ביסודם של שני ערכים אלה: הרעיון של כבוד האדם, עומד במהות רעיון השווינון, ואילו אוטונומיה, פרטיות והתפתחות-

אישית מייצגים את החירות. העובדה שערכים אלה עלו בדרכים שונות על ידי חברי יהב, מחזקת את הטענה כי קהילה זו, ברבדים העמוקים שלה, מתגבשת לתרבות אינדיווידואליסטית.

השילוב בין ערכים אלה מתבטא גם בשילוב בין שתי גישות מרכזיות של אזרחות: **הגישה הליברלית** המייצגת את האינדיווידואליזם **והגישה הקומוניטרית** המייצגת את הקולקטיביזם (פוין, 2002; Dwyer, 2000; Beck et al, 2002). הספרות כיום נוטה להצביע על הצורך לשלב בין מרכיבים אידיאולוגיים משתי גישות אלה, על מנת ליצור תיאורית אזרחות המתאימה למירב האנשים. תיאוריה כזו תדגיש גם את היותנו אוטונומיים ובעלי זכויות אישיות, וגם את המודעות לכך שזהותנו האישית מובנת בתלות הדדית לחברה, במיוחד לקהילה (Putnam, 1995). גישות אלה מבטאות את ההתמודדות עם השילוב בין חירות לשוויון בזכויות אזרחיות ופוליטיות, כפי שהוזכרה לעיל (Dwyer, 2000).

תפישה זו מחזקת את המודל של שותפות קהילתית המוצג בפרק זה, בו טיפוסים שונים המייצגים פרקטיקה של מעורבות אזרחית. ציר הפעילות, בין פסיביות לאקטיביות, מתקשר למידה בה מבוטאת האזרחות דרך המעורבות של הציבור. החשיבות המחודשת הניתנת כיום לקהילה, כסביבה הדומיננטית בעיצוב התודעה האזרחית וכשדה פעולה לביטוי המעורבות האזרחית, מחזקת אף היא את חשיבותן של שותפויות קהילתיות. בדומה לעקרונות השותפות, חשיבה זו מציעה ניסיון לשלב בין גישות ולא להקצינן.

תוצרי השילוב המתואר בין הערכים הינן שותפויות בעלות אופי פחות קולקטיביסטי. שותפויות אלה מעודדות עצמאות אישית ומגבות שונות בין-אישית. ניתן לאפיין אותן כשותפויות של עצמאים ושל שונים:

- ♦ **שותפות של עצמאים:** כפי שנדון, הפחתת התלות והגברת החירות הינם מאפיינים של שותפויות המתפתחות כיום. ביהב, נוכחנו במעבר משותפות של תלות הדדית גבוהה לשותפות המדגישה את ריבונות האדם. משותפות של שווים, במשמעות טכנית לפיה כולם מקבלים את אותו הדבר (באופן יחסי לצורכיהם), לשותפות של שוויון זכויות המונעת מגישה של זכויות הפרט. דגם "השיתוף הריבוני" המבטא שיתוף עצמאי ופלורליסטי, במודל החדשני של ה"קיבוץ השיזורי"⁹ מתאים לסוג שותפות זה (רגב, 1996), וכך גם מגמות התגמול, ההפרטות וההסדרים החדשים המגדילים את חופש הבחירה האישי. העצמאות עולה בקנה אחד עם המגמה של השונות המאפיינת את השותפות המתהווה בקיבוץ ובכלל בקהילות וארגונים מודרניים.

- ♦ **שותפות של שונים:** בקיבוץ הנחקר ובשותפויות קהילתיות וארגוניות ככלל, קיימת מגמת מעבר לשותפויות המעודדות גיוון, בעלות יכולת הכלה של שותפים שונים. התהליך בקיבוץ מסמל זאת, שהרי אם בעבר הושתתה השותפות על שותפים הדומים במאפיינים כמו מוצא, גיל, אידיאולוגיה, מצב כלכלי - הרי שכיום היא כוללת מידה רבה יותר של הטרוגניות במאפיינים אלה ומאפשרת יותר את הזכות להיות שונה. שינויים אלה מבטאים מעבר **משותפות של דומים לשותפות של שונים**. בעבר, מסביר טבנקין (1974), היתה המגמה האחדותית כורח המציאות: "המגמה האחדותית של הקיבוץ היא חלק בלתי נפרד מדמותו ומפרצופו הרעיוני. האחדות נובעת עקרונית מן הדרך שאנו הולכים בה, מן המטרה של חיינו ומן הטעם שלהם. אך לא לשם אחדות נוצרנו ולא למעשה אנו קיימים. אך מפני שאנו קיימים – אנו זקוקים

⁹ הקיבוץ כמורכב משיזור בין מעגלים חברתיים שונים, המקיימים ביניהם רמות שיתוף שונות, לרבות האפשרות של אי-שיתוף.

לאחדות." (שם: 46) ההומוגניות והשוויון המכאני היו אמצעי להגשמת מטרותיהם הציוניות והאידיאולוגיות של חברי הקהילות הקיבוציות. התפתחותם הדמוגרפית של הקיבוצים והשינויים החברתיים שהתחוללו בהם, הפכו אותם לקיבוצים יותר הטרוגניים ומורכבים מבעבר. קיבוץ יהב תואם לדפוס שינוי זה כיוון שגרים בו מאות אנשים, רבים מהם בני קיבוץ ואחרים מוצאם מישובים וארצות שונות, יש להם תפיסות אידיאולוגיות שונות, הם נפרשים על פני ארבעה דורות, קשת של מקצועות ועוד. כיום, חבריו, כמו חברי קיבוצים רבים, מעוניינים בעצמאות אישית, בבחירה ובמימוש עצמי ועסוקים יותר מבעבר בנושאים חומריים. מכאן, ניתן לומר כי השינוי ביהב מלמד על מעבר לקהילה עם מאפיינים פלורליסטים, המאפשרת ביטוי לשונות וייחודיות.

שינוי זה מתקשר למגמות הרב תרבותיות (multiculturalism) המתפתחות בעולם המערבי, של קהילות וארגונים מגוונים (diverse) (Bauman, 2001; Mason, 2000). אלה הם קהילות וארגונים המורכבים מאנשים בעלי מאפיינים שונים, ומתוכננים כך שיבטאו את מגוון תכונותיהם, צרכיהם וכישוריהם. מגמה זו ניכרת בהתארגנויות ברשתות, שותפויות, מיזמים משותפים (joint venture) ושאר צורות של מיזוגים וכן בפיתוח פרקטיקה רגישת-תרבות. התארגנויות אלה שונות מקודמותיהן אשר ניסו לעמעם את הייחודיות ולהדגיש את המאחד ביניהן כדי לעבוד יחדיו. כיום, אנו עדים לארגונים שיודעים להגן על הייחודיות שלהם, תוך ניצול היכולת המשותפת של כלל הארגונים השותפים ליצור פתרונות. מאפיין זה, מתקשר להכרה הגוברת של אנשי מקצוע במומחיותם של האנשים לחייהם, ובאימוץ תפקידים כמאמנים את האנשים לגלות את כוחותיהם ולעודד את העצמתם (Emenhiser et al, 1998). הערך הסינרגטי של צירוף מאפייני השותפים נובע דווקא מהייחודיות של כל אחד מהם ומההכרה בתרומה של השונות. השונות היא שיוצרת את הערך המוסף, היצירתי ולעיתים המפתיע (McArthur, 1995).

מהשונות מתבקשת התייחסות **למרקם השותפות**, כלומר לאנשים הלוקחים בה חלק. ההתייחסות יכולה להיות בפיתוח **תחושת שותפות** על ידי יצירת קשרים חברתיים בין השותפים, עיגון הסדרים אשר עונים על הצרכים השונים, כיבוד השונות, מציאת נקודות הזדהות ושילוב ועוד. שימוש באמצעים "בלתי אמצעיים" לתקשורת ולקשר הינם קלף מפתח בפיתוח יחסי שותפות. שיטות בלתי פורמליות, אישיות, ישירות ופשוטות, מחזקות את היחסים הבין-אישיים ויוצרות תשתית של אחווה ואמון. ביהב, נוכחנו כיצד משמרים את התרבות הקהילתית, מתייחסים לעבר המשותף, יוצרים יחדיו עתיד, משתמשים בסמלים ובשפה פנימיים ומתאימים-מחדש תקנונים. במחקר הנוכחי התברר כי למרות **תחושת השותפות** והמבנה דמוקרטי, האקטיביות היתה לא-פעם נחלתם הבלעדית של המיעוט ולא המתנגדים, בשעה שרוב הציבור היה פסיבי, דומם, מושתק.

בחירה מחדשת בשותפות: מכל האמור לעיל נראה כי על מנת ששותפות תצליח לאורך זמן, היא צריכה להיעשות מתוך בחירה ולהתחדש מפעם לפעם. בדברים שנאמרו על בימת הכנס הראשון שאורגן על ידי "קיבוץ תמיד", שאחד מיזמיו הראשיים היה איתן, מזכיר יהב, נאמר: "השותפות לא יכולה להתקיים בדרך של אילוץ. עלינו לחזור ולבחור בה." (כנס "עוז לתמורה", 30.11.1998). נראה כי כלל זה עמד במרכזם של קונפליקטים רבים שעלו בהקשר לשותפות בקבלת החלטות והדמוקרטיה הקיבוצית בחקר קיבוץ יהב. חברי יהב "נולדו לתוך הדמוקרטיה", לדבריהם, אך לא כולם בחרו בה מחדש. האמנה החברתית ביניהם בנושא קבלת החלטות לא הוגדרה מחדש, למרות מצבור השינויים הפנימיים והחיצוניים העוברים עליהם. אמנה זו עדין מושתתת ברובה על השיטה הישנה, האידיאליסטית והקולקטיביסטית שהתנו האבות המייסדים. לפיכך, חלק מהמנגנונים הקיימים להפעלת

השותפות הם מיושנים ושחוקים. מדברי החברים משתמע כי על השותפות להיווצר מתוך בחירה אישית. לשם כך, באחריות מובילי הקהילה והציבור ליצור את התנאים האמיתיים המאפשרים בחירה. הבחירה בשותפות יכולה להיעשות מסיבות ערכיות-אידיאולוגיות, מסיבות פונקציונאליות-תועלתניות, או שתיהן גם יחד. על מנת שהשותפות תתמיד ותשמור על צביון אמיתי של חלוקת עוצמה, נראה כי המצע הערכי, המונע מתוך גישה של זכויות חברתיות, יהיה חלק בלתי נפרד ממנה. אמצעים כמו מיסוד, חקיקה, חינוך ושינוי התרבות הארגונית-קהילתית הם חלק מהדרכים להגדלת הבחירה בשותפות. התפתחות חוקתית כפי שהודגם בסקירת הספרות בנושא "חוק הילדים 1989" באנגליה (The children act, 1989) היא דוגמה לעיגון השותפות כך שהנוגעים בדבר יקבלו את מירב התנאים להשתתף (Buchanan, 1994; Pugh, 1993).

מתכלול שלושת הממדים שנותחו ניתן לגבש תפיסת עולם וכלים מעשיים לעבודה. הבוננות התיאורטית שמספק המודל מסיטה את ההתרכזות השכיחה בממד אחד, שהוא לרוב הממד הגלוי של השותפות היומיומית, לממדים האחרים שהם פחות נגישים ומודעים. המאפיינים השונים של המודל (ראה עמ' 309) מצטרפים יחד להסבר מושג השותפות, תוך שהם משלימים ומתקפים זה את זה. במבט החוצה את שלושת הממדים ניתן לזהות שלושה **רבדי השפעה** המתקיימים במקביל **ברכים** שונות: רובד ההשפעה הגלוי, בו מתרחשים אירועים באופן ממשי באמצעות בימוי ועיצוב חיי היומיום (גופמן, 1959), רובד ההשפעה הסמוי הכולל בעיקר התרחשויות סמליות המגלמות בתוכן אירועים פוטנציאליים, שהם הטקסים בהם מתבטאת שליטה על תכני השותפות והאנשים בה, ולבסוף רובד ההשפעה החבוי, הכולל את קודמיו ומוסיף עליהם את ההשפעה על התודעה (Gaventa, 1980).

הטכנולוגיות השכיחות במודל מקדמות את אופן ההשפעה של כל ממד. באופן זה שיטות, הן ריכוזיות וסמכותיות והן מגשרות והדדיות, מאפיינות את הממד הגלוי כמו עבודת ועדות, תהליכי בחירות ותקשורת קהילתית. טכנולוגיות מניפולטיביות מאפיינות את הממד הסמלי הסמוי, כמו אמצעים להימנעות מקונפליקטים, שימור מעורבות ציבורית נמוכה, תזמון העברת מידע או חסימתו ומיצוב השינוי כאטרקטיבי וחיוני. בממד החבוי נמצאו טכנולוגיות מוטמעות, שהן לרוב המתוחכמות והממושכות ביותר, אשר קיימות בממד זה במקביל לשיטות ההשפעה המאפיינות את הממדים האחרים, כמו תהליכי חינוך לערכים ונאמנות לנורמות של תרבות המקום.

התקשורת בין השותפים מעצבת את מידת הנראות של השותפות. לפיכך, בשותפות היומיומית משמעות השיחה היא קיום הקשר בין הרצונות האמיתיים המובעים על ידי השותפים לבין תוצאות השותפות. לעומת זאת, בשותפות הסמלית קיים נתק בין השותפים, משמע טשטוש וחוסר התאמה בין הרצונות האמיתיים לבין התוצאות המופקות. הממד השלישי, הוא השיח (פוקו, 1996), הכולל את השיחה, הנתק, ומכלול גורמים המעצבים ומלטשים את דעת הציבור. גישה זו מפנה את תשומת הלב לקשת של תחומים המשפיעים על התקשורת בין אנשים. תחומים כמו: תהליכי חינוך, מגמות חברתיות והיבטים ארגוניים, כאשר מתורגמת השפעתם על התודעה, מקדמים גישה ביקורתית, בין-תחומית ותהליכית להבנת שותפויות. שיטות ההשפעה המובלטות במודל חושפות מהאיפול הקיים על פרקטיקת השותפות ומלמדות על הזהירות שיש לנקוט בהפעלתה. כיוון שהשותפות נוטה להיתפס על פי רוב כפרקטיקה צודקת ומוצדקת, היא נוטה "לסנוור", בעוד שבתוכה חבויים תהליכים שעין

השותף אינה מודעת אליהם. במיוחד נראה כי הילת האידיאולוגיה של השותפות מעמעמת את התהליכים הנחבאים בה. לפיכך, בקשר בין האידיאולוגיה לפרקטיקה יש לשלב את מכלול הגורמים, המקדמים והפוגעים במימושה. שיטות העבודה הקהילתית, המופנות הן לבעלי המקצוע והן לחברי הקהילות, (כמו פיתוח מנהיגים ופעילים, יצירת קואליציות, עבודה בקבוצות), לרבות שיטות רדיקליות, להתמודדות עם סוגיות של עוצמה בקהילה, יכולות לסייע בהתמודדות עם ניהול השותפות ועם החברות בה (סדן, 1997; Rubin & Rubin, 2001).

התפישות הדמוקרטיות המאפיינות את השותפויות גם מכתובות את **התנהגות האליטה** **התנהגות הציבור** (פויון, 2002). בשותפות היומיומית פועל הכלל השגור של דמוקרטיה לגבי הצבעת הרוב. לפיכך, האליטה המנהלת דמוקרטיה זו מצטיירת כמשתפת וכמגיבה להתרחשויות בזירה הפוליטית וכמקדמת תהליך לגיטימי של שירות דעת-הרוב. בשותפות הסמלית בולטת הדמוקרטיה הנציגותית הנסמכת על פועלם של נבחרים הציבור להם הגיבוי לייצג ולקבל החלטות. את העוצמה הנצברת בידיהם הם אוגרים ומפתחים באמצעות תמרון כללי המשחק הניהוליים והפוליטיים, במקביל להתעלמות והעלמה של רצון הציבור. השותפות המופנמת, באופן פרדוכסלי, מציגה דמוקרטיה השתתפותית הנחשבת לאושיית ליבה של השיטה הדמוקרטית. דמוקרטיה זו מעוצבת למעשה לאור שליטת האליטה על תהליכים חיצוניים שהם כללי המשחק ועל תהליכים פנימיים שהם תודעת הציבור. בהתאם, התנהגות הציבור, כמו בשני הממדים הנכללים בממד השלישי, היא פעמים נראית ופעמים לא-נראית, פעמים מודעת ופעמים לא מודעת.

באמצעות המודל, מאפיינים של קיבוץ יהב כמו: מזכיר דומיננטי, תחלופה נמוכה בין בעלי תפקידים ואליטה בלתי פורמלית חזקה, מלמדים כי למרות המאפיינים הקיבוציים של הקהילה, מדובר בקהילה היררכית, עם אליטה אוליגרכית מובהקת, מצומצמת וקבועה למדי. הסתכלות מצומצמת על תהליכי קבלת החלטות גרידא אינה מספיקה. השילוב בין הממדים במודל מחזק את המסקנה כי יש למתן את ההסתכלות הפרטיקולרית על תהליך השותפות, ולהרחיב כל ניתוח שותפות להקשר החברתי, כלכלי, אידיאולוגי ואף ההיסטורי. מתוך ההבנה כי סביבה שוויונית, שיתופית ותחושת קהילתיות יכולים להיות גם מכשילי שותפות, יש לחלחל לתוך המושג את מגוון המאפיינים המבנים את הממדים, המספקים בסיס מציאותי לאידיאולוגיה העוטפת את המושג.

בסיכום, תרומת המחקר הינה בהמשגה מחודשת של מושג השותפות הקהילתית, אשר מכירה בדינאמיקת העוצמה הטבועה בה, הן העוצמה הנחלקת והן העוצמה הנכפית. המחקר הציג גישה אינטגרטיבית להבנת שותפויות בקהילה, לפיה ארגון שותפות כרוך במודעות לממדים הגלויים, הסמויים והחבויים של מגוון השותפים. במיוחד הודגש ממד התרבות כמשפיע בדרכים מודעות ושאינן מודעות על אופי ההשתתפות.

להמשגת השותפות יש להוסיף כי **לשותפות ממדים גלויים וישירים של עוצמה המתבטאים באופן מפורש בשותפויות היומיומיות בקהילה, אך היא גם מושפעת מיחסי עוצמה סמויים ואף חבויים. ממדים אלה של עוצמה עלולים להיות קשים לזיהוי, במיוחד לאלה המושפעים מהם. הממד הסמוי מתבטא בשותפות סמלית הכוללת את הפעילות שלא התקיימה, הנושאים שלא עלו על סדר היום והאנשים שלא שותפו. הממד החבוי הוא של שותפות מופנמת, הכוללת תהליכים עמוקים ומושרשים המשפיעים על התודעה של השותפים ונתפסים כ"מובנים מאליהם", כמו סוציאליזציה, שפה וערכים. תהליכים בלתי מודעים אלה עלולים להשפיע על השותפים כך שיפעלו כנגד האינטרסים של עצמם.**

השותפות יכולה לבטא דינמיקה משתנה של יחסי עוצמה. היא עשויה להתחיל מיוזמת המשתפים (מלמעלה למטה) או מיוזמת המשתתפים (מלמטה למעלה), ותוך כדי התמסדותה והטמעתה בקהילה היא עשויה לייצג מחדש דינמיקה של שיתוף או השתתפות. לעתים השותפות נשחקת תחת תהליכי ההתמסדות וחוזרת לדפוסים לא-שתפניים של שליטה חד-צדדית בתהליך.

המשגה זו מציגה גישה התפתחותית להבנת המושג, מגישה הדוגלת בחלוקה של מטרות, משאבים, ביצוע ואחריות, לגישה המשלבת באופן קבוע את הממד הכוחני והמניפולטיבי. מתווספת להבנה זו גם האבחנה בין ההיבטים האידיאולוגיים לבין ההיבטים המעשיים המתקיימים בשותפות ומשפיעים בדרכים שונות על הווייתה. בראשונים, השותפות היא תפישה רעיונית חברתית המעוגנת בערכי הדמוקרטיה כמו כבוד לזולת, התחשבות הדדית, אחריות אישית וחברתית ושליטת פטרונות. בשניים, הדגש הוא על ביטוי יחסי העבודה וחלוקת הכוח בין איש המקצוע או השלטון לבין הלקוחות ביחסי העבודה, וחלוקת הכוח הפנים-קהילתית והבין קהילתית.

בהשאלה מפתגמו של בובר (תש"ז) על היצירה הקיבוצית כ"אי כשלון למופת" (ראה הסבר עמ' 242) ניתן לחדד ולשאול האם השותפות והדמוקרטיה הקיבוצית אף הם אי כשלון למופת? שהרי, כמו הקיבוץ המושתת על שותפות עמוקה, אלה הן שיטות מורכבות המועדות לכישלון. ניתן גם להקשות ולשאול האם השותפות הקהילתית ביהב היא עדות לשותפות אמת, מעין אי של שותפות בתוך סביבה חברתית המתקשה ליישם שותפויות, או שמא גם ביהב נוכחנו באי-שותפות?

התשובה אינה חד משמעית, ובהתאם לאופיו של מחקר זה, המכיר בחשיבותן של הדעות השונות, נוכחנו כי יש ביהב המגדירים את תהליכי קבלת החלטות כמאופיינים בשותפות רבה ויש המבקרים את רדידותה של השותפות. ביחס לסביבות קהילתיות אחרות נראה כי השותפות הקהילתית ביהב היא אכן אי של שותפות. למרות יחסי העוצמה המורכבים עליהם שוחחו הנחקרים ושלל הטקטיקות להשפעה על ההחלטות, נראה כי הדמוקרטיה ביהב עדין מאפשרת מעורבות ישירה והזדמנויות להתארגנות ולהשפעה במכלול תחומי החיים. אומנם אין זה מחקר המשווה בין יחב לקהילות אחרות, אך מניסיונות לקיים שותפויות בקהילות בהם אין תנאים המעודדים מעורבות, הספרות מלמדת כי קיומן של שותפויות הוא עדין בגדר שאיפה.

ביחס לעברה של יחב, נראה כי התהליכים המתרחשים היום מעידים על רמה נמוכה יותר של שותפות. אומנם, מספרים החברים מאז ומתמיד את יחב אפיינה מנהיגות ריכוזית שהשפיעה על ניהול ענייני הקהילה, אך התהליכים המתרחשים היום, המאופיינים בדפוסים ניהוליים וטכנוקרטיים יותר מרחיקים את החבר מתהליכי קבלת ההחלטות. מודל השותפות הקהילתית לפי תרבות והתנהגות המאפשר למפות את סוג השותפות ביהב, מחדד גם הוא את תהליך המעבר בו נתונה הקהילה וגם מבטא את תפישות השותפות השונות של החברים.

למרות הנטייה, כפי שראינו ביהב, להפחית את כמות ההחלטות המשותפות, החברים מצהירים כי הם מעוניינים להיות בעלי כושר השפעה על החלטות ברמת מדיניות, במיוחד כיוון שהחלטות אלה משפיעות על ההתנהלות היומיומית שלהם, דרכה הם ממשים את רצונותיהם. עולה השאלה, האם תהליכי השינויים בקיבוץ, שמגמתם העברת האחריות ליחיד במגוון תחומים (תזונה, דיור, חינוך, פנאי וכו'), יגבירו את השפעתו על חיינו? נראה כי באופן אישי יוכל כל חבר לנהל את ענייניו, אך בדרך זו תפחת מעורבותו בקביעת המדיניות בתחומים אלה. כלומר, את השפעתו הישירה על תכני האחריות שלו וגבולות הסמכות שלו, תקבע בעיקר האליטה.

5.5. תרומת המחקר לפרקטיקה של השותפות הקהילתית

תרומתו של המחקר לפרקטיקה יכולה להתבטא בתחום העבודה עם קיבוצים, קהילות וארגונים השואפים להפעיל תהליכי שותפות. התובנות המשתמעות מהמחקר מאפשרות העמקה ביצירת פרקטיקה שמשמעותה תרגום והפיכת הידע עיוני לעבודה מעשית בשותפות עם אנשים מקהילות שונות וכיחידים.

הידע יכול לתרום לפיתוח טכנולוגיות התערבות, כמו כלים לאבחון רמת מעורבותם של השותפים (של יחידים, קבוצות, קהילות וארגונים), הפעלת שיטות התערבות וסיוע (כגון שיטות שיחה, למידה, יצירת הסכמות), ארגון תהליכי הכשרה (כגון הכשרת נציגים, הכנת אנשי המקצוע לעבודה הדדית ושוויונית יותר), הכנת שיטות הערכה והנחלת גישה ביקורתית כלפי תהליכי שותפות.

התיאורים שהובאו יכולים ללמד על אסטרטגיות, שיטות ומיומנויות המתאימים לעבודה בשותפות, על רצף תהליכי ועל דרכי התמודדות עם קשיים. אופן הכתיבה הנרטיבי, מספק הזדמנות להאזין לקולות של הלוקחים חלק ברמות שונות של שותפות וללמוד מקרוב על חוויותיהם, מחשבותיהם ועל הערכים המניעים אותם. ידע זה יכול להיות מתורגם בעיקר לתהליכי חינוך, הכשרה ופתרון בעיות בתהליכי שיתוף, השתתפות ושותפות. באופן זה המחקר גם יכול לסייע בהגברת המודעות לפיתוח תהליכי ההקשבה בין השותפים, בהעמקת הידע זה על זה ובחשיבות העבודה רגישת-התרבות הנדרשת בסוג זה של פרקטיקה. כן הוא יכול לסייע בהבנה ובזיהוי של תהליכים ומגמות ולכוון לסוג השותפות המתאימה לאנשים.

מכל אלה משתמע כי ממצאי המחקר יכולים לתרום לשיח הקיים בנושא יחסי איש מקצוע-לקוח. התובנות המוצגות יכולות ליצור גירוי לדיונים בנושאים כמו פטרונות ושיטות התערבות היררכיות (כדוגמת דיון על חלוקת תפקידים, שיטות החלטה, סמכות ואחריות), גישות טיפוליות, אזרחות ותהליכי קבלת החלטות. בכך, מהווים הממצאים חלופה לגישות מסורתיות רווחות ומעודדים יזמות של ביקורת ושל שיטות שיתופיות המעודדות חלוקה, הדדיות, פתיחות ומעורבות אישית.

הנושאים שמעלה המחקר יכולים לסייע לאנשים שעד כה נטו להיות ה"משותפים" להבין את פשר התנהגותם האישית (למשל בעקבות תהליכי הסוציאליזציה שחוו, הנורמות להן התרגלו, החוקים להם כפופים) ואת התנהגות האליטה השלטת (כמו אליטה מקצועית, שלטונית, מנהיגותית) שעשויה להיות משתפת או כלל לא-משתפת. התיאורים המפורטים בפרק הממצאים יכולים גם לספק בידי המעוניינים לתכנן וללמוד את סוגיית השותפות כלי לניתוח סביבתה הפנימית של השותפות, בעיקר בהקשר של יחסי העוצמה. למשל, ניתוח התנהגות המנהיגים והציבור, גישה ביקורתית למסרים המרכזיים ולשיטות התקשורת הנהוגות ביניהן.

בנושא של שותפות ותהליכי שינוי, תורמים הממצאים להבנה כי למרות הנטיה לעודד שיתוף בתהליכי שינוי כאסטרטגיה להגברת רתימה ומחויבות לשינוי, יצירת שינוי מותאם לשותפים, הטמעת השינוי בקרב השותפים וחזוק מחויבותם ליישומן, יכולות ההצהרות על שיתוף גם לייצר תופעת הפוכות. תופעות אלה לרוב אינן במודעותם של השותפים, כך למשל השתקה, הסתרת מידע ושיטות מתוחכמות ומניפולטיביות למניעת התנגדויות או השפעה.

עוד יכול המחקר לתרום להבנת ההתמודדות עם תהליכי השינוי המתפתחים בקיבוצים וכן להוות מסמך תיעודי על קהילה קיבוצית משתנה.

האבחנות התיאורטיות המוצגות בפרק הדיון הינן בעלות תרומה לפיתוח הפרקטיקה של השותפות:

← **עוצמה נכפית ועוצמה נחלקת**: זיהוי שני סוגי העוצמה בקרב השותפים יאפשר פיתוח טכניקות התמודדות עם דינמיקת השותפות, במיוחד תוך שכלול הכלים והמיומנויות לייצור עוצמה נחלקת אשר הובלטה כאמצעי חשוב בשותפות. מאלה נגזר תכנון תהליכי הכשרה ואימון לכל השותפים, המספקים כלים מעשיים לביצוע שותפות וגם המאפשרים התמודדות אישית ובין-אישית עם סוגיית העוצמה.

← **מודל שלושת הממדים של השותפות: ממכניקה של שותפות לתרבות של שותפות**: מודל זה מוביל לפרספקטיבה שונה על נושא השותפות מזו המסורתית המכוונת על פי רוב למיקוד ברמות של שותפות (Arnstein, 1969). המודל, המכוון למישורים הגלויים, הסמויים והחבויים של השותפות מאפשר בוננות תיאורטית ופרקטית חדשה. במחקרים קודמים, בדרך כלל, השותפות נבחנה בממד הגלוי ואילו ההוספה של הממדים סמוי וחבוי מבקרת ומאירה היבטים שנזנחו עד כה בתיאוריה ובפרקטיקה. העבודה הסוציאלית ודיסציפלינות נוספות העוסקות בשינוי קהילתי (כמו: חינוך, תכנון ערים, בריאות), יכולות להיתרם מהמודל להיבטים כגון שלבי התכנון, היישום והבקרה של תוכניות קהילתיות אותן מפעילים אנשי המקצוע והציבור. המודל מזמין בחינה מתמדת וישירה על היבטים של עוצמה ומעודד מודעות ביקורתית ודיאלוג על נושא יחסי השותפים.

ההכרה כי יחסי העוצמה טבועים כה עמוק, מושרשים בתודעתנו ואף מעצבים את מחשבותינו, מפנה את הדיון על שותפות מעיסוק בטכניקות של שותפות, לעיסוק בחינוך לשותפות ולהטמעתה כערך בקהילה וכדרך עבודה (כגון פיתוח תוכניות חינוך, תוכניות הכשרה, מחקרים וכלים). העיסוק בטכניקות של שותפות בלבד (הממד הראשון) אינו מספיק כדי להשפיע על חלוקת עוצמה מחודשת והוגנת בין כלל השותפים. מכאן, כדאי כי מנהלי ומנהיגי שותפויות לא יסתפקו בתכנון ובתיאור טכני של מהלך השותפות המציג את ההתנהגות הישירה שנראתה בה, אלא יתייחסו וייבחנו גם את איכותה. חשוב לעורר ביקורת, לחשוף את מורכבות יחסי השותפים וליצור תובנות שיסיעו בביסוס תרבות השותפותית (Barry & Sidaway, 1999; Hooghe, 2001; Lupton & Nixon, 1999; Marsh & Fisher, 1992).

← **מודל שותפות קהילתית לפי התנהגות ותרבות**: מודל זה יאפשר למפות קהילות וקבוצות לפי סוגי השותפות הקהילתית, בהתאם להתנהגות השותפותית והמיקום בין תרבויות האינדיווידואליזם והקולקטיביזם. ארבעת סוגי השותפות שזוהו במודל וניתן יהיה למפות לפיהן יחידים וקהילות לאחר למידת תרבותם ומאפייני ההשתתפות שלהם הן: - **שותפות קולקטיביסטית-אקטיבית**: קהילה שבאופן אידיאלי תאופיין בשותפות מירבית. היא תבטא לרוב יחסים אופקיים והומוגניים וחבריה יחוו אותה כמשמעותית. היחסים ביניהם יבטאו תלות הדדית, מחויבות למטרות משותפות ואמון.

- **שותפות קולקטיביסטית-פאסיבית**: קהילה שתאופיין בדרך כלל בניהול היררכי, יחסי תלות בין חבריה ותפישה שיטחית של אזרחות, המתבטאת בהשתתפות ציבורית מועטה ולא-מעודדת.

- **שותפות אינדיווידואליסטית-אקטיבית**: קהילה הנוטה להיות מורכבת מיחידים המנהלים אורח חיים עצמאי ויחד עם זאת בוחרים תחומי מעורבות בקהילה, תוך החלטה אישית על סגנון ההשתתפות ועיתויו. האוטונומיה עצמית היא גבוהה והתלות בין החברים היא נמוכה.

- **שותפות אינדיווידואליסטית-פאסיבית**: אנשים שכמעט ואינם מקיימים ביניהם שותפויות קהילתיות, אלא עם יש להן ערך ותרומה לחייהם הפרטיים. הם מאופיינים בהתנהלות עצמית ואף בניכור במרחב הקהילתי, והשתתפות ואחריות חברתית אינם מוערכים.

זיהוי סוג השותפות הקהילתית ועוצמתה יקל על פיתוח והתאמה של פרקטיקות להגברת מעורבות אזרחית ולשיפור איכות החלטות המתקבלות. תרגום התובנות מהמודל למעשים, בהתאם לשינויים המתרחשים בסביבות של הקהילה, ישרת את מטרות הקהילה. מיפוי זה יכול להוות אמצעי לתאום ציפיות על אופיה של השותפות וכן להערכתה.

5.6. כוונים להמשך המחקר

בעקבות ממצאי המחקר הנוכחי נראה כי יש מקום למחקרי המשך אשר יבחנו ויפתחו את ההיבטים הבאים:

◀ **פיתוח התיאוריה "שלושת הממדים של השותפות"**: בחינת התיאוריה על קהילות קיבוציות וקהילות מסוגים אחרים, על מנת ללמוד על דינמיקות המתהוות בשותפות בקהילות בעלות מאפיינים שונים. מחקרים כאלה יסייעו בגיבוש תורה של שותפות, תוך אבחנה בייחודיותן של הקהילות השונות.

◀ **חקר המודל 'שותפות קהילתית לפי התנהגות ותרבות'**: נחוץ תיאור מקיף של סוגי השותפות הקהילתית, כפי שהוצגו במודל. המודל מציג תפישה רחבה ודינמית לשותפות קהילתית. התנסות באבחון קהילות וקבוצות על פי המודל וחקר טיפוסי השותפויות המופיעות בו, ייתקף ממצאים אלה ויאפיין אותם לעומק.

◀ **חקר הפרקטיקה של השותפות**: המחקר והספרות על שותפות מעידים על פער בין הרצון לפעול בשותפות לבין קיומה הלכה למעשה. נראה כי נחוצים עוד כלים לפיתוח למידה בנושא זה. הצגת תיאורים של תהליכי שותפות בקהילות וארגונים מסוגים שונים וניתוח של הכלים לביצועה יספקו תשתית למידה וחשיבה ביקורתית על הנושא. רצוי כי פיתוח בתחום זה יכלול גם שיטות להבנת תהליכי העוצמה בארגונים המבצעים שותפויות. בנוסף, מומלץ לפתח כלים רגשי-תרבות המותאמים לשותפויות המתקיימות בתרבויות שונות. הדוגמה של התרבויות האינדיבידואליסטיות והקולקטיביסטיות המחישה את נחיצות התאמת השיתוף לתרבות של חברי הקהילה.

◀ **יעילות ואפקטיביות השותפות**: למרות שהשותפות היא פרקטיקה אופנתית, המגובה בגישות אידיאולוגיות שונות התומכות בה, לא ברורה עדיין מידת יעילותה והאפקטיביות שלה בהשגת מטרותיה. רצוי לפתח שיטות הערכה הכוללות הן מדדים אמפיריים והן כלים איכותניים, להבנת יעילותה של השותפות עבור השותפים השונים, כגון הציבור, אנשי המקצוע, הפוליטיקאים ואף הסביבות של תהליכי השותפות.

◀ **חקר השינויים בקיבוצים**: למרות שבמחקר זה היווה הקיבוץ את ה'מקרה' (case) הנבחר, כיוון שמאפייניו הייחודיים הם כמעין מבחנה לחקר תהליכי שותפות, נראה כי חשוב להעמיק וללמוד את תהליכי השינוי המרכזיים בו. מעבר להיותם של הקיבוצים יצירות ייחודיות שיכולות לשמש שדה מחקר פורה במגוון תחומים, אלה הן קהילות בשינוי. מחקר דפוסי ההתמודדות עם תהליכי השינוי ניתן יהיה ללמוד כיצד להתערב בעת שינוי. בנוסף, חשוב לתעד שינוי זה שיש לו משמעות חברתית מיוחדת בהווייתה של החברה הישראלית.

אחרית דבר

סיום כתיבת המחקר הוא הזדמנות בשבילי "לאסוף" למילים ולתובנות תקופה מראשיתה. ראשיתו של 'אחרית הדברי' הוא ב'דברי' שבתחילתו אף לא הוגדר כשותפות. הרצון לחקור ולפתח את נושא השותפות נבע משני מקורות: מחד, מתחושות של תסכול שחוויתי לא-פעם כעובדת סוציאלית. מההרגשה שהפרקטיקה אשר עמדה לרשותי ושהסוכנות אותה ייצגתי, לא ביטאו יכולת אמיתית של עבודה הדדית, שתפנית, מעודדת העצמה. מאידך, מחוויות של שותפות קהילתית אותן חוויתי כחברת קיבוץ, תחושות שנטעו בי תקווה שניתן לעבוד אחרת. האתגר שהצבתי לעצמי בראשית המחקר היה לחפש את השילוב בין היחיד לקהילה. משאלה זו מופיעה בעמוד הראשון של יומן המחקר שלי: "אני רוצה לעסוק בתחום הקהילתי, אך גם לא לשכוח את האנשים שבתוך הקהילה". המונח 'שותפות' לא היה חלק ממילון המושגים האישי-מקצועי שלי בראשית הדרך, אלא התהווה כתשובה למשאלה על פיתוח הקשר בין האדם לקהילתו. במהלך עבודת המחקר התחושות המקצועיות שחוויתי קיבלו שמות והסברים, כמו: פטרונות, 'טקסים של שותפות' וטכנוקרטיה. גם המונח שותפות התמלא בתוכן של חלוקה, הדדיות, יחסי עוצמה, אמון וכבוד.

את הבחירה לחקור תהליכי שותפות בקיבוץ עשיתי מתוך הנחה שזו הקהילה ממנה ראוי ללמוד נושא זה. מצאתי מכנה משותף רב בין מקצוע העבודה הסוציאלית הקהילתית לבין הקיבוץ, הן בערכים והן בשיטות הארגון. כעת, במבט לאחור, אני עדין סבורה שלמרות תהליכי השינוי, רוח הקיבוץ ושיטותיו יכולים להיות מקור למידה והשראה. גם אם מצאתי שותפות אחרת, מורכבת יותר ופחות אידילית מזו שנדמתה לי בהתחלה, נראה לי כי הקיבוץ הוא אכן דוגמה מיוחדת במינה, המאפשרת ומחיה את רעיון השותפות בקבלת החלטות.

חברי יהב פתחו בפני את דלת ביתם ובמידה מסוימת אפשרו לי דריסת רגל בשותפות שלהם. חוויתי מהחום, האמון והחברות וגם מהמתחים, ההתלבטויות והכעסים. ההתרחשויות ביהב, היו בשבילי במידה רבה מראה המשקפת, פעם מרחוק ופעם מקרוב, את שחוויתי כחברת קיבוץ. מראה זו גם שיקפה לא פעם אירועים בעבודה, בהוראה ובחיים בכלל, ועימתה אותי עם ערכים, רצונות, נורמות ואילוצים.

המחקר לא נעשה בחלל ריק. כל העת התקיים "משא ומתן" סמוי בין התובנות המתגבשות ממנו למציאות חיי. מצאתי את עצמי עסוקה במושג מבחינה קונספטואלית, מעשית ורגשית. עבודתי במהלך שנים אלה, בהשפעת המחקר, איפשרה לי ללמוד וליצור שפה אחרת של קשר. אימצתי גישה ביקורתית כלפי ה"מובן מאליו" המקצועי בעבודה הסוציאלית, הערכים והעשייה, ובמיוחד הפער ביניהם. ככל שהעמקתי יותר בשותפות למדתי גם לסנן ולמתן את השימוש בה.

למדתי כי בקהילות ובשירותים חברתיים קיים מעין "רפלקס" שותפות, אליו כדאי להיות מודעים. נוכחתי כי שותפות הפכה למוטג חברתי שהשימוש בה הוא רב ונמהר. אומנם קבלת החלטות בשותפות פופולארית ככלי ניהולי בארגונים ובקהילות, אך העדויות מצביעות כי שותפות אמת היא מוצר נדיר. למרות שהמחקר שהוצג נערך בקהילה שאורחות חייה מזמינים שותפות קהילתית, הממצאים העידו על פער בין ההצהרות על שותפות לבין ביצועה הלכה למעשה, וגם על פער בין התפישות השונות של מהות השותפות. כיוון שרטוריקת השותפות נמצאה

לא-פעם כמס-שפתיים, כהתנהגות טוקניסטית ומטעה, חשובה הבחינה הביקורתית של תהליכי ארגון מתוככמים, אשר עשויים להיות מלווים בפיתוי של שותפות.

המחקר חיזק אצלי את ההכרה כי למרות שהבקשה לשותפות עשויה להגיע הן מהאליטה והן מהציבור, לא-פעם שני הצדדים נוקטים בגישה אמביוולנטית. במחקר זה למשל, הוצגו יוזמות לשותפות הן מהאליטה והן מהציבור, אך בפועל התברר כי המשתפים נוקטים לא פעם בטקטיקות של מעין-שיתוף, והציבור למרות דרישתו לשיתוף נוטה שלא להשתתף גם כשניתנות לו ההזדמנויות לכך.

תובנות משמעותיות שהפקתי מחקר השותפות ומשיטת המחקר האיכותנית בה נקטתי, הן חשיבות ההקשבה לקולות השונים, מתן כבוד לכל קול ויצירת תנאים להשמעתם. אחרי הקשבה כנה ופתוחה מצאתי שהמאפיינים של השותפות כמו הגמישות, ההתאמה ויכולת השילוב, מתקיימים יותר בקלות. מהקשבה זו למדתי שעבודה בשותפות צריכה להיות מן-המעשה: לא ניתן 'לדבר' שותפות ללא עשייה אישית של שותפות. עשייה בשותפות מחייבת עבודה דמוקרטית, התארגנות היוצרת תשתית לשותפות, מתן דוגמה אישית ואמונה בנושא. בהמשך לכך, גם מחקר על שותפות צריך להיות מן-המעשה: כלומר, רצוי כי יכלול אמצעים שיתופיים. מתוך שיקולי יתרונות וחסרונות מחקר זה לא נעשה בדגם של מחקר משתף או מחקר פעולה, אך נכללו בו אמצעים שיתופיים ודינאמיים שהתאפשרו בעיקר בגין המתודולוגיה האיכותנית. הראיונות ושיטת הכתיבה התיאורית אפשרו את ההאזנה הפתוחה לקולות השונים של הנחקרים, מערכת היחסים ביני כחוקרת לבין נחקרים רבים היתה פתוחה וישירה ואפשרה לי לחוות את האווירה בקיבוץ. כמו כן, נתתי למספר חברי הקיבוץ לקרוא חלקים מהממצאים ולהגיב עליהם. יחד עם זאת, אני מודעת לחשיבות של תמיכת התיאורים בממצאים כמותיים וסבורה כי יש לפתח מדדים להערכת תהליכי שיתוף, השתתפות ושותפות.

מהמחקר למדתי כי שותפות אינה מתאימה ואינה בר-ת-הגשמה בכל מצב. יש להבין את השותפות כדרך קשר נוספת בתוך מרחב של יחסי גומלין. מרחב זה כולל גם מושגים כמו: שיתוף, חוסר שיתוף, השתתפות, ריבונות עצמית ואחרים. מכאן, למרות השליחות שהרגשתי בחינוך ליחסי שותפות, הסקתי שחשוב כל העת ליצור את התנאים לנוע על פני מרחב צורות הקשר הקיימות, ובו זמנית להפוך את השותפות לפרקטיקה זמינה ושגרתית.

יחד עם הבחירה בשותפות, חשוב גם ארגונה מתוך השותפים. ההגדרה הרחבה של שותפות קהילתית, שהתהוותה במחקר מאפשרת קיום שותפות רגישת-תרבות ומותאמת לחבריה. שותפויות של עצמאים ושל שונים, כפי שהודגמו בממצאי המחקר, הן סמל להתנערות מדגם הקיבוץ המסורתי וההומוגני והן מצביעות על תהליכים דומים המתרחשים בקהילות רבות שאינן קיבוציות. כל שותפות מתבצעת בתוך הקשר תרבותי מסוים ומושפעת מהתרבויות השונות של חבריה ולפיכך מטיבעה שתאפשר את הזכות להיות שונה. מחקר זה הצביע על תרבות האינדיווידואליזם והקולקטיביזם, אך תרבות יכולה להיות גם תרבות מוצא, תרבות גיל (יחסים בין דוריים למשל), תרבות מקצועית, תרבות ארגונית וכו'. מההבנה כי השותפות צריכה להיות בעלת יכולת התאמה לתרבויות, נגזרת גישה פתוחה, מכבדת, גמישה ויצירתית.

הניתוח שעשיתי לפי תיאורית שלושת הממדים של השותפות, הדגיש בפני כי לא ניתן רק להסתפק ב"אריזה הקוסמטית" של השותפות (Calder, 1995), אלא נדרשת לה תשתית אמיתית. לשם כך נדרשת בחינה-מחודשת של

הכלים הקיימים בידי השותפים ובנייה או התאמה-מחודשת של אמצעים לשותפות. אילולא כך, תנוהל השותפות על ידי טקסים ריקים מתוכן המאפשרים גניבת דעת. לדוגמה, במחקר הצביעו מרואיינים על מוסד האספה כלא מתאים למציאות הקיבוצית הקיימת ואף כפוגע בזכויות של החברים בדרך ניהולו הנוכחי. התרבות האינדיווידואליסטית השפיעה על הפחתת ההשתתפות הפעילה עליה מושתתת האספה, ולפיכך המשך קבלת החלטות קרדינאליות לקהילה באספות ביהב, (המאופיינות במיעוט יחסי של משתתפים, בקבלת החלטות בשעת לילה מאוחרת, בהצבעות גלויות וכו'), אינן רלוונטיות לתרבות הקהילה הנוכחית. השימוש באספה מהווה ניצול מנגנון ישן וסנטימנטלי של אידיאולוגיה קולקטיביסטית ושימוש נלוז בערכי השוויון והשיתוף, במשמעותם המסורתית. הטמעת השיטות הדמוקרטיות המסורתיות בקהילה המשתנה פוגעת במיוחד בערכי היסוד אותם מנסה הדמוקרטיה להגשים. תהליכי שותפות סמליים של קבלת החלטות מחבלים בתחושת הקהילתיות ויוצרים זילות של הדמוקרטיה.

נראה כי המסקנה המרכזית שאימצתי, שהתפתחה בהדרגתיות בתקופת המחקר, היא הטמעת גישה רב-ממדית להבנת השותפות. הנטייה השכיחה לתאר שותפויות דרך המעשים שנעשו בהן אינה מקיפה ואין בה כדי להציג את שלל המשתנים המשפיעים עליהן. כדי להבין זאת, יש לבחון גם את המעשים שלא נעשו בהן ואת האנשים שלא השתתפו בהן. נחוץ מבט רדיקאלי על תרבות, עמדות ותפישות של שותפים קיימים ופוטנציאלים, ועל הדרך בה נוצרות תפישות אלה. חשוב שמנהלי שותפויות והשותפים עצמם, יהיו מודעים לרב-ממדיות זו ויפעלו לאורה בשלבי התכנון, הביצוע וההערכה. שותפות המציגה כלפי חוץ חלוקת עוצמה, אך למעשה משעתקת את יחסי הסמכות לתוכה, מגבירה את השוליות וההדרה של אנשים וקבוצות מהציבור (Webb, 1994). שותפות כזו היא מסווה לפטרונות ואף לדיכוי.

באשר לקהילה הקיבוצית, שחרתה על דיגלה שותפות וכבוד האדם, אני מקווה כי לא תוחמץ ההזדמנות שמביאים עימם השינויים וכי בעת ההתמודדות עימם ישכילו להקפיד על הדמוקרטיה ולא לקפד אותה. קיבוצים רבים הוכיחו כי השכילו לשלב בין צרכי האדם לצרכי הקהילה. יכולת זו של שילוב, של שקלול הערכים עליו שוחחו חברי ייב, יהיה כנראה נכס מבוקש בעידן האינדיווידואליסטי המתהווה.

לסיום, נראה כי העניין שלי בשותפות מבטא רצון לתשובות באשר לחיבור בין האדם לקהילה, במציאות סובבת של חוסר ודאות. משפיעה על כך גם התחושה שהעולם המודרני מנוכר לאזרחיו ויכולתו של האזרח להשפיע על חייו נשחקת ומצטמקת. כך, בעולם ההופך להיות יותר ממוקד באינדיווידואל, יש חשיבות לשותפות כמלכדת ותומכת וכן כמסגרת מארגנת להשפעה ולהשגת מטרות.

תהליך זה של למידת השותפות לא תם מבחינתי. חשוב לשכלל את פרקטיקת השותפות ולחנך לערכיה ואני תקווה כי עבודה זו תרמה לכך.

ביבליוגרפיה

- אבירן, נ. (1984). *משתתפים ולא משתתפים במסגרות של פעילות שכוונתית בשכונות מצוקה בישראל*. עבודת מוסמך. חיפה: אוניברסיטת חיפה.
- אברהמי, א. (1988). *שנת שירות למשימות חברתיות*. רמת אפעל: יד טבנקין.
- אברהמי, א. (עורך). (1998). *לקסיקון הקיבוץ*. רמת אפעל: יד טבנקין.
- אברהמי, א. (2002). *נסיגת הקולקטיב האידיאליסטי בפני האינדוידואליזם הגואה*. *מפנה*, 36, 46-47.
- אברהמי, א. (2002). *חסר לי צחוקם של ילדים*. רמת אפעל: יד טבנקין.
- אדום, ש. (רוזנר, מ. - מבוא וסוף דבר). (1992). *המבנה החברתי של הקיבוץ הרב דורי*. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר הקיבוץ.
- אדר, ג., טורניאנסקי, ב. ורוזנר, מ. (1993). *דרכי החדרת שינוי*. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר הקיבוץ.
- אלתרמן, ר., לו-יון, י. וצ'רצ'מן א. (1987). *מדריך לשיתוף הציבור בתכנון*. חיפה: המרכז לחקר העיר והאזור, הפקולטה לארכיטקטורה ובינוי ערים, הטכניון – מכון טכנולוגי לישראל.
- ארגמן, ד. (1997). *הקבוץ ידון ויחליט: האספה הכללית בקבוץ כניסוי בדמוקרטיה ישירה*. גבעת חביבה: יד יערי.
- בהם, א. (1997). *קהילה – דגמים משתנים, שינוי והעצמה קהילתית*. בתוך: ה. שמיד. (עורך). *המינהל הקהילתי: מגמות ותמורות*. תל אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד. 39-96.
- בובר, מ. (תש"ז). *נתיבות באוטופיה*. (מהדורה מ-1983). ספרית אפיקים: עם עובד.
- בובר, מ. (1973). *בסוד שיח*. (מהדורה שלישית). ירושלים: כתר.
- בן-רפאל, א. (1986). *קדמה כנגד שוויון: ריבוד ושינוי בקיבוץ*. רמת אביב: אוניברסיטת תל אביב, הוצאת רמות.
- בן-רפאל, א. וגייסט, ע. (1993). *תפיסות של שינוי בקיבוץ*. מחקר הקיבוץ במפנה המאה, חוברת ח'. רמת אפעל: יד טבנקין.
- בן-רפאל, א. (1996). *מהפכה לא טוטלית*. הקיבוץ במפנה המאה, חלק ב. רמת אפעל: יד טבנקין.
- בר, ח. ובר-גל, ד. (1995). *לחיות עם הקונפליקט*. ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל ומכון גוטמן למחקר חברתי שימושי.
- בר-ניר, ל. (1998). *שיתוף הציבור בתכנון ארצי ואזורי*. חבור על מחקר לשם מילוי חלקי של הדרישות לקבלת תואר מגיסטר למדעים בתכנון ערים ואזורים. חיפה: הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל.
- ברק, ד. (1999). *"מחקר פיתוח" משולב ב"מחקר פעולה" בעיצוב וביישום מערכת ממוחשבת תומכת החלטות טיפוליות בסוכנות לשיקום תעסוקתי: תהליך ותוצאות*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד.
- גופמן, א. (1959). *הצגת האני בחיי היומיום*. תל-אביב: דביר.

- גץ, ש. (2000). סקר שינויים בקיבוצים. היחידה לתכנון תנועתי בתנועה הקיבוצית ואוניברסיטת חיפה: המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- דה-מלאך, ד. (1995). השינוי הארגוני הפורמלי בקיבוץ: השפעתן של נורמות מובנות מאלהן. סדרת עין בוחנת, חוברת א'. רמת אפעל: יד טבנקין.
- דושניק, ל. וצבר-בן יהושע, נ. (2001). אתיקה של המחקר האיכותי. בתוך: נ. צבר-בן יהושע. (עורכת). מסורות וזרמים במחקר האיכותי. לוד: דביר. 343-366.
- הראל, י. (1993). הקיבוץ החדש. ירושלים: כתר.
- ואצלאוויק, פ., ויקלנד, ג'. ופיש, ר. (1979). שינוי, עקרונות של יצירת בעיות ופתירתן. תל אביב: ספרית פועלים, הקיבוץ הארצי השומר הצעיר.
- וקסמן, א. ובלאנדר, ד. (2002). דגמים של שיתוף אזרחים. נייר עמדה מספר 26. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- ורנסקי, א. ואלתרמן, ר. (1994). מי (לא) מיוחד משיתוף הציבור? עיד ואזור, 23. 123-150.
- טבנקין, י. (1974). על דרך הקיבוץ המאוחד ועל עקרונות הקומונה. לקט דברים, חוברת א'. רמת אפעל: הוצאת יד-טבנקין.
- טופל, מ. (1995). מגמות בתהליך השינוי בקיבוץ. מחקר הקיבוץ במפנה המאה, חוברת ט"ו. רמת אפעל: יד טבנקין.
- טופל, מ. (2000). טכנוקרטים כסוכני שינוי בחברה שוויונית. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. תל אביב: אוניברסיטת תל-אביב.
- טל, ח. (1998). העבודה הסוציאלית בקיבוץ על רקע המשבר ותהליכי השינוי בחברה הקיבוצית. עבודת מוסמך. תל אביב: אוניברסיטת תל-אביב.
- טלמון-גרבר, י. (תש"ל). יחיד וחברה בקיבוץ. ירושלים: מאגנס.
- יוסיפון, מ. (2001). חקר מקרה. בתוך: נ. צבר-בן יהושע. (עורכת). מסורות וזרמים במחקר האיכותי. לוד: דביר. 257-306.
- יצחקי, ח. (1988). תהליך שיתוף תושבים לשלב קבלת החלטה. ירושלים: אלכ"א.
- יצחקי, ח. (2002). עבודה סוציאלית בקיבוץ על פי תפיסתם של העובדים הסוציאליים ושותפי תפקידם. חברה ורווחה, כ"ב (1). 35-54.
- יקיר, י. (1980). חוק ונהל באגודות שיתופיות. ירושלים: ברית פיקוח לקואופרציה החקלאית העובדת בע"מ.
- ישי, י. (1998). החברה האזרחית בישראל לקראת שנות האלפיים. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד.
- כהן, נ. ורוזנר, מ. (1983). שיחת הקיבוץ: ממצאים מחקריים. בתוך: נ. כהן. (עורך). הדמוקרטיה ושיחת הקיבוץ: עיון ומחקר. תל אביב: המחלקה לחברה של הקבוץ הארצי. 44-72.
- כהן, נ. ורוזנר, מ. (1988). דמוקרטיה וחברה בקבוץ. תל אביב: הקבוץ הארצי והשומר הצעיר.
- ליבלד, ע. (2000). גלגולו של מקום. ירושלים: שוקן.

- לויתן, א. (1992). מנהיגות על כורחה: מנהיגות ומשבר, משבר המנהיגות בקיבוצים. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר ולימוד הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- לויתן, א. (עורך). (22.12.1993). *מתי קיבוץ חדל להיות קיבוץ*. יום עיון. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר ולימוד הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- לויתן, א. ורוזנר, מ. (2002). אמונה בערכים ושינוי ערכים אצל חברי קיבוץ. *מפנה*, 37. 28-33.
- לנדסהוט, ז. (2000). *הקבוצה*. רמת אפעל: יד טבנקין. (הוצאה ראשונה: 1944).
- לניר, י. (1990). *הקיבוץ כמערכת מדינית*. רמת אפעל: יד טבנקין והקיבוץ המאוחד.
- מאקיאווולי, נ. (1988). *הנסיד*. תל אביב: זמורה, ביתן.
- מרון, ס. (1997). *הקיבוץ בחברת השוק*. רמת אפעל: יד טבנקין.
- סדן, א. (1997). *העצמה ותכנון קהילתי*. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- סטריאר, ר. (2001). *הסמויים מהעין: סיפור שותפותם של רכזות והורים לגיל הרך ב"צל ההדרה"*. ירושלים: החברה למתנ"סים ומרכז מעורבות.
- עברני, ש. ושפירא, ר. (1997). *מקולות בודדים למעורבות והשפעה: בדרך לשינוי מדיניות חברתית בגיל הרך*. ירושלים: משו"ב.
- עם-עד, צ. (1981). *יחסי עוצמה והשפעה בקיבוץ: משפחות רחבות מול קבוצות אחרות*. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- עצמון, י. (1988). *השתתפות תושבים בשכונת שיקום ירושלמית: הזדמנות להשפעה או למראית עין. מגמות*, ל"א, (3-4). 363-383.
- פויון, א. (1994). *הייעוץ הארגוני בקיבוץ: שינוי מתוכנן*. מחקר הקיבוץ במפנה המאה. חוברת י"א. רמת אפעל: יד טבנקין.
- פויון, א. (1995). *כוחות פנימיים להיחלצות מהמשבר*. מחקר הקיבוץ במפנה המאה, חוברת י"ד. רמת אפעל: יד טבנקין.
- פויון, א. (1996). *ריבוד ושינוי חברתי בחברה שוויונית*. רמת אפעל: יד טבנקין והמכון לחקר הקיבוץ, אוניברסיטת חיפה.
- פויון, א. (1997). *השינויים במבנה הארגוני של הקיבוץ*. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר ולימוד הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- פויון, א. (2002). *מניחול עצמי לבירוקרטיה נבחרת: לאן נעלמה הדמוקרטיה הקיבוצית?* חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר ולימוד הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- פוקו, מ. (1996). *תולדות המיניות 1: הרצון לדעת*. תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- פוקס, ש. (1998). *הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי*. רמת גן: אוניברסיטת בר אילן.
- פינס, ד. ופינס, ק. (1995). *מילון לועזי-עברי המורחב*. תל אביב: הוצאת "עמיחי".
- פלגי, מ. ושריר, ש. (2000). *סקר דעת קהל בקיבוצים בשנת 2000*. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר הקיבוץ.
- פרס, י. (תשכ"ג). *האסיפה הכללית בקבוצה. אבניים*, קובץ עיונים ג'. 76-107.

- צ'יז'יק, מ. (עורך). (מרץ, 1989). דמוקרטיה בקיבוץ במשבר. יום עיון. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר ולימוד הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- צרצ'מן, א. (1985). שיתוף והשתתפות התושבים בפרויקט שיקום השכונות. כרך שני של דו"ח מחקר מסכם: הערכה כוללת של פרויקט שיקום השכונות בישראל. עורכים: אלתרמן, ר. היל מ. וכרמון, נ. חיפה. הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל, מוסד שמואל נאמן למחקר מתקדם במדע ובטכנולוגיה.
- צ'רצ'מן א. (1988). שיתוף התושבים בפרויקט שיקום השכונות: מטרות והישגים. מגמות, ל"א (3-4), 342-362.
- קוד, ל. ופראנץ, ג. (1968). התגברות על התנגדות לשינוי. בתוך: ד. קרטרייט וא. זנדר. (עורכים). דינמיקה קבוצתית: מחקר ותיאוריה. כרך א'. (מהדורה שלישית). תל אביב: יחדיו. 383-410.
- קטן, י. (1980). שיתוף לקוחות הלכה למעשה. שיטות בעבודה קהילתית, 19. ירושלים: משרד העבודה, השירות לעבודה קהילתית.
- קרטרייט, ד. וזנדר, א. (עורכים). (1968). דינמיקה קבוצתית: מחקר ותיאוריה. כרך א'. (מהדורה שלישית). תל אביב: יחדיו.
- רביד, ש. (1992). האם עובר הקיבוץ שינוי ערכי? מחקר הקיבוץ במפנה המאה, חוברת ג'. רמת אפעל: יד טבנקין.
- רביד, ש. (1999). נורמות וערכים – המשכיות או מהפכה? תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד, יד טבנקין.
- רביד, ש. (עורך). (2002). חזון הקהילה הקיבוצית. חוברת יום העיון. רמת אפעל: סמינר אפעל והסוכנות היהודית לארץ ישראל.
- רגב, א. (1996). הקיבוץ מת, יחי הקיבוץ. ברעם: הוצאת קיבוץ ברעם.
- רוזוליו, ד. (1993). השינויים בקיבוץ וחקר הקיבוץ: היבט תיאורטי. מחקר הקיבוץ במפנה המאה, חוברת ט'. רמת אפעל: יד טבנקין.
- רוזוליו, ד. (1999). השיטה והמשבר: משברים, הסדרים ושינויים בתנועה הקיבוצית. תל אביב: עם עובד.
- רוזנפלד, י. (1993). שותפות: קווים לפיתוח פרקטיקה עם ולמען אוכלוסיות מובסות. חברה ורווחה, י"ג (3). 225-236.
- רוזנפלד, י. (1997). למידה מהצלחות: כיצד לעצב עבודה סוציאלית ההולמת את מיועדיה. חברה ורווחה, י"ז (4). 361-377.
- רוזנר, מ. גליק, י. וגולדמברג, ח. (1991). תמורות בדפוסי צריכה בקבוץ וגורמיהן – ברמת הפרט. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי, המכון לחקר ולימוד הקיבוץ והרעיון השיתופי.
- רוזנר, מ. וגץ, ש. (1996). הקיבוץ בעידן של שינויים. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- רוסו, ז.ז. (תרגום). על האמנה החברתית או יסודות המשפט המדיני. ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- שוגרמן, ב. (עורך). (2002). מדריך לעבודה קהילתית בקיבוצים בתהליכי שינוי והתחדשות. ירושלים: משרד העבודה והרווחה, האגף לשירותים חברתיים ואישיים, השרות לעבודה קהילתית.
- שוורץ, מ. ונאור, ר. (2000). בלי לשבור את הכלים: סיפורו של שינוי מתוכנן בקיבוץ אחד. רמת אפעל: יד טבנקין.
- שויקה, י. (1997). רב מילים. המילון השלם. ישראל: סטימצקי.

שלום-עליכם. (תרצ"ט). כתריאלים. (כרך חמישי). בתוך: כתבי שלום-עליכם. תל אביב: דביר.
 שלסקי, ש. (1997). *תמורות בקיבוץ בראי המחקר*. יד יערי: ספריית הקיבוץ.
 שמשוני, ד. (2002). *שיקום שכונות: פוליטיקה של שינוי*. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
 שפירא, ר. (1992). *אליטות שסועות, קונפליקטים וכשל בהתחדשות הקיבוץ*. מחקר הקיבוץ במפנה המאה,
 חוברת ד'. רמת אפעל: יד טבנקין.
 שפרן, ג. (1998). *אסירי השווינון*. קיבוץ דליה: "מערכת".
 תקנות רשם האגודות השיתופיות. (1973).

Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4). 216-224.

Atkinson, P. & Coffey, A. (1997). Analyzing documentary realities. In: D. Silverman. (Ed.). *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London; Sage. 45-62.

Bachrach, P. & Baratz, M.S. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review*, 56. 947-952.

Baine, S. (1994). *Building Community Partnership*. London: Community Matters.

Balloch, S. & Taylor, M. (2001). *Partnership working: Policy and practice*. UK: The policy press.

Bang, H.P. & Sørensen, E. (2001). The everyday maker: Building political rather than social capital. In: P. Dekker & E. M. Uslaner. (Eds.). *Social Capital and Participation in Everyday Life*. London: Routledge. 148-161.

Banks, K.C. & Mangan, M.J. (1999). *The Company of Neighbors: Revitalizing Community through Action-Research*. Toronto: University of Toronto Press.

Barnes, M. (1999). Users as citizens: collective action and the local governance of welfare. *Social Policy & Administration*, 33 (1). 73-90.

Barry, M. & Sidaway, R. (1999). Empowering through partnership – The relevance of theories of participation to social work practice. In: W. Shera. & L.M. Wells. (Eds.). *Empowerment Practice in Social Work: Developing Richer Conceptual Foundations*. Toronto: Canadian Scholars' Press. 13-37.

Bartunke, J. & Moch, M. (1987). First, second and third order change and organizational development intervention: A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 483-500.

Bauman, Z. (2001). *Community: Seeking Safety in an Insecure World*. Cambridge: Polity press.

- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. London: Sage.
- Ben-Rafael, E. (2001). Basic dilemmas of utopia in comparative perspective. *Journal of Rural Cooperation*, 29 (2). 193-203.
- Beresford, P., Green, D., Lister, R. & Woodard, k. (1999). *Poverty First Hand: Poor People Speak for Themselves*. London: CPAG.
- Boulding, K.E. (1989). *Three Faces of Power*. Newbury park: Sage.
- Bourgeois, L.J. & Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34. (7). 816-835.
- Braye, S. & Preston-Shoot, M. (1993). Partnership practice: Responding to the challenge, realizing the potential. *Social Work Education*, 12, (2). 35-53.
- Braye, S. (2000). Participation and involvement in social care: An overview. In: H. Kemshall & R. Littlechild (Eds.). *User Involvement and Participation in Social Care*. London & Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers. 9-28.
- Brennan, C. (1997). *Max Weber on Power and Social Stratification*. Aldershot. Ashgate. 71-87.
- Breton, M. (1993). Partners for Empowerment. *Social Action*, 1 (2). 13-19.
- Breton, M. (1994). On the meaning of empowerment and empowerment-oriented social work practice. *Social Work with Groups*, 17 (3). 23-37.
- Buchanan, A. (Ed.). (1994). *Partnership in Practice - The Children Act 1989*. England: Avebury.
- Byrne, D. (2001). Partnership – participation – power: The meaning of empowerment in post-industrial society. In: S. Balloch, & M. Taylor. (Eds.). *Partnership Working: Policy and Practice*. UK: The Policy Press. 243-259.
- Calder, M.C. (1995). Child protection: balancing paternalism and partnership. *British Journal of Social Work*, 25. 749-766.
- Charlton, J.I. (1998). *Nothing about Us Without Us: Disability Oppression and Empowerment*. Berkeley: University of California press.
- Children Act 1989*. England: Crown copyright, 1989.

- Chin, R & Benne, D.K. (1969). General strategies for effecting changes in human systems. In: W.G. Bennis., K. D. Benne, & R. Chin. (Eds.). *The Planning of Change*. (3rd ed). New York: Holt, Rinehart & Winston. 22-45.
- Chrislip, D.D. & Larson, E.C. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. An American leadership Forum Book. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Citizen involvement advisory committee. (1992). *How to Put the People in Planning*. Oregon: Department of land conservation and development.
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of Power*. London: Sage.
- Cohen, E. (1976). The structural transformation of the Kibbutz. In: G.K. Zoollschan & V. Hirsch. (Eds.). *Social Change*. New York: John Willey and Sons.
- Cohen, E. (1982). Persistence and change in the Israeli Kibbutz. In: E. Kamenka. (Ed.). *Community as a Social Ideal*. London: E. Arnold. 123-146.
- Cooper, C. & Hawtin, M. (1998). Concepts of community involvement, power and democracy. In: C. Cooper & M, Hawtin. (Eds.). *Housing, Community and Conflict: Understanding Resident 'involvement'*. 83-119
- Cornwall, A. & Gaventa, J. (2000). *From Users and Choosers to Makers and Shapers: Repositioning Participation in Social Policy*. Sussex: Institute of development studies.
- Croft, S. & Bersford, P. (1992). The politics of participation. *Critical Social Policy*, 35. 20-44.
- Dahl, R.A. (1961). *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. New haven: Yale University Press.
- Dale, N. (1996). *Working with Families of Children with Special Needs: Partnership and Practice*. London: Routledge.
- Daley, J.M. & Marsiglia, F.F. (2000). Community participation: Old wine in new bottles? *Journal of Community Practice*, 8. 61-86.
- Deegan, P.E. (1995, January). *Recovery and Empowerment for People with Psychiatric Disabilities*. Presented at the first international conference on social work in health and mental health care. Jerusalem: Hebrew university.

Department of Health and Social Security and the Welsh Office. (1988). *Working Together: A Guide to Arrangements for Inter-Agency Co-operation for the Protection of Children from Abuse*. London: Her Majesty's Stationery Office.

Department of Health. (July, 2001). *The Children Act Report 2000*. London.

Denzin, N. (1994). The art and politics of interpretation. In: N.K. Denzin & L.S. Yvonna. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage. 500-514.

Dwyer, P. (2000). *Welfare Rights and Responsibilities*. Bristol: The policy press.

Edmondson, R. (2001). Studying civic culture ethnographically and what it tells us about social capital. In: P. Dekker & E. M. Uslaner. (Eds.). *Social Capital and Participation in Everyday Life*. London: Routledge. 59-72.

Eisenhardt, K.M. (1995). Building theories from case study research. In: G.P. Huber, & A. H. Van De Ven (Eds.). *Longitudinal Field Research Methods*. California; Sage. 65-90.

Emenhiser, D.L., Walgren King, D., Joffe, S.A. & Penkert, K.S. (1998). *Networks, Mergers & Partnerships in a Managed Care Environment*. Washington: Cwla Press.

Evans, C. & Fisher, M. (1999). User controlled research and empowerment. In: W. Shera & L. M. Wells (Eds.). *Empowerment Practice in Social Work: Developing Richer Conceptual Foundations*. Toronto: Canadian Scholar's Press Inc. 348-369.

Fiske, A.P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99. 689-723.

Fontana, A. & Frey, J. (1994). Interviewing: The art of science. In: N. Denzin & L. Yvonna. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 362-376.

Forster, N. (1994). The analysis of company documentation. In: C. Cassell, & G. Symon, (Eds.). *Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage: London. 147- 166.

Frankenberg, R. (1965). *Communities in Britain*. Baltimore: Penguin Books.

Freire, P. & Marilyn M. (1990). A critical understanding of social work. *Journal of Progressive Human Services*, 1 (1). 3-9.

French, W. & Bell, C. (1978). *Organizational Development*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

French, P.J. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In: D. Cartwright (Ed.). *Studies in Social Power*. Ann Arbor: The University of Michigan. 150-167.

- Gaventa, J. (1980). *Power and Powerlessness: Quiescence and Rebellion in an Appalachian Valley*. Urbana: University of Illinois Press.
- Gaventa, J. (2001). *Towards Participatory Local Governance: Six Propositions for Discussion*. University of Sussex: Institute of Development Studies.
- Gavron, D. (2000). *The Kibbutz Awakening from Utopia*. London: Rowman & Littlefield Publishers.
- Geddes, M. (1997). *Partnership Against Poverty and Exclusion?* Bristol: The Policy Press.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31 (1). 9-41.
- Goodman, N. (1980). Twisted tales` or story, study and symphony. *Critical Inquiry*, 7. 103-119.
- Gordon, C. (Ed.). (1980). *Power, Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. By Michel Foucault. New York: Panteon.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park: Sage. 73-134.
- Gutmann, A. (1980). *Liberal Equality*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Handy, C.B. (1976). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books. 111-144.
- Hardy, C. (1994). Power and politics in organizations. In: C. Hardy. (Ed.). *Managing Strategic Action*. London: Sage. 220-237.
- Hardy, C. & Clegg, S.R. (1999). Some dare call it power. In: S.R. Clegg. & C. Hardy. (Eds.). *Studying Organization. Theory & method*. London: Sage. 368-387.
- Hart, A.R. (1992). *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship*. Florence: Uniceff.
- Hartley, J.F. (1994). Case studies in organizational research: A practical guide. In: C. Cassell & G. Symon. (Eds.). *Qualitative Methods in Organizational Research*. London; Sage. 208-229.
- Hartman, A. (1994). *Reflection & Controversy: Essays on Social Work*. Washington: Nash Press. 171-177.
- Heritage, J. (1997). Conversation analysis and institutional talk. In: D. Silverman. (Ed.). *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London; Sage. 161-182
- Hofstede, G.H (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd ed). Thousand Oaks: Sage.

- Hooghe, M. (2001). 'Not for our kind of people': The sour grapes phenomenon as a causal mechanism for political passivity. In: P. Dekker & E. M. Uslaner. (Eds.). *Social Capital and Participation in Everyday Life*. London: Routledge. 162-175.
- Horton, M. & Freire, P. (1990). *We Make the Road by Walking: Conversations on Education and Social Change*. Philadelphia: Temple University Press. 145-163.
- King, E. (1996). The use of the self in qualitative research. In: J. Richardson. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*. Leicester: BPS Books. 175-188.
- King, N (1994). The qualitative research interview. In: C. Cassell. & G. Symon. (Eds.). *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage. 14-36.
- Koerner, A.F. & Fujiwara, M. (2000). Relational Models and Horizontal and Vertical individualism/collectivism: A cross-cultural comparison of Americans and Japanese. Paper presented at *The Annual NCA Convention in Seattle, WA, November, 9-12, 2000*.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative Research: Reading, Analysis, and Interpretation*. Thousand Oaks: Sage.
- Lincoln Y. S. & Guba. E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks: Sage.
- Loughry, R. (2002). Partnering the state at the local level: the experiences of one community worker. *Community Development Journal*, 37 (1). 60-68.
- Lukes, S. (1973). *Individualism*. Oxford: Basil Blackwell.
- Lukes, S. (1974). *Power: A Radial View*. London: Macmillan.
- Lupton, C. & Nixon, P. (1999). *Empowering Practice? A Critical Appraisal of the Family Group Conference Approach*. UK: The Policy Press. 31-51.
- Macdonald, K. & Macdonald, G. (1999). Empowerment: A critical view. In: W. Shera. & L.M. Wells. (Eds.). *Empowerment Practice in Social Work*. Toronto: Canadian Scholars' Press. 50-78
- Markus, H.R. & Kitayama, S. (1991). Culture and self: Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98. 224-253.
- Marsh, P. & Fisher, M. (1992). *Good Intentions: Developing Partnership in Social Services*. England: Joseph Rowntree Foundation & Community Care – The Independent Voice of Social Work.
- Mason, A. (2000). *Community, Solidarity and Belonging*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Masson, J., Harrison, C. & Pavlovic, A. (1997). *Working with Children and 'Lost' Parents: Putting Partnership into Practice*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- McArthur, A. (1995). The active involvement of local residents in strategic community partnerships. *Policy and Politics*, 23 (1). 61-71.
- McKersie, W.S. (1997). Fostering community participation to influence public policy: Lessons from the woods fund of Chicago, 1987-1993. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26 (1). 11-26.
- McMillan, D.W. & Chavis, D.M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14. 6-23.
- Miles, M. (1983). Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. In: J. Van Maanen. (Ed.). *Qualitative Methodology*. Beverly Hills: Sage. 117-132.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks; Sage.
- Miley, K.K., O'Melia, M. & DuBois, B. (1998). *Generalist Social Work Practice: An Empowering Approach*. (2nd ed). Boston: Allyn and Bacon. 121-146.
- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30. 160-197.
- Mishler, E.G. (1995). Models of narrative analysis: A typology. *Journal of Narrative and Life History*, 5 (2). 87-124.
- Morris, J. (1997). *Community Care: Working in Partnership with Service Users*. Birmingham: Venture Press.
- Morris, J. (2000). *Having Someone who Cares? Barriers to Change in the Public Care of Children*. London: Joseph Rowntree Foundation & National Children Bureau.
- Morrissey, J. (2000). Indicators of citizen participation: Lessons from learning teams in rural EZ/EC communities. *Community Development Journal*, 35 (1). 59-74.
- Mullender A. & Ward, D. (1991). *The Practice Principles of Self-directed Groupwork: Establishing a Value-base Empowerment*. Nottingham: The Center for Social Action.
- Narayan, D., Chabers, R., Shah, MK & Petesch, P. (2000). *Voices of the Poor: Crying Out for Change*. Oxford: Oxford University Press, World Bank.

- Olsen, J.P. (1983). *Organized Democracy: Political Institutions in a Welfare State, The Case of Norway*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Panet-Raymond, J. (1992). Partnership: Myth or reality? *Community Development Journal*. 27 (2). 156-165.
- Parsons, T. (1954). *Essays in Sociological Theory*. Glencoe: Free Press.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (2nd ed). Newbury Park, Ca: Sage. 199-276.
- Popenoe, O. & Popenoe, C. (1984). *Seeds of Tomorrow*. San Francisco: Harper & Row.
- Prus, R. (1999). *Beyond the Power Mystique*. New York: State University of New York Press.
- Pugh, G. (1993). *30 Years of Change for Children*. London: National Children's Bureau.
- Putnam, R.D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* 6 (1). 65-78.
- Randolph, J. & Bauer, M. (1999). Improving environmental decision-making through collaborative methods. *Policy Studies Review*, 16 (3/4). 168-191.
- Rapp, C., Shera, W., & Kishatdt, W. (1993). Research strategies for consumer empowerment. *Social Work*, 38 (6). 727-735.
- Richardson, A. (1983). *Participation*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Richardson, L. (1998). Writing: A method of inquiry. In: N.K. Denzin. & Y.S. Lincoln. (Eds.). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage. 345-371.
- Roberts, R.N., Rule, S. & Innocenti, M.S. (1998). *Strengthening the Family-Professional Partnership in Services for Young Children*. Baltimore: Paulh Brookers Publishers.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Basic Books.
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2001). *Community Organizing and Development* (3rd ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Ryan, W. (1971). *Blaming The Victim*. New York: Pantheon Books.
- Sarri, R. & Sarri, C. (1992). Organizational and community change through participatory action research. In: D. Bargal & H. Schmid. (Eds.). *Organizational Change and Development in Human Service Organizations*. New York: The Haworth Press. 99-122.

- Schmid, H. (1992). Relationships between decentralized authority and other structural properties in human service organizations: Implications for service effectiveness. *Administration in Social Work*, 16 (1). 25-39.
- Schmid, H. (1995). Merging community service organizations: Analysis of a case study. *Nonprofit Management and Leadership*, 5 (4). 337-391.
- Schmid, H. (2001). *Neighborhood Self-Management: Experiments in Civil Society*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Schneekloth, L.H. & Shibley, R.G. (1995). *Placemaking: The Art and Practice of Building Communities*. New York: John Wiley & Sons. 109-147.
- Schriver, J.M. (1995). *Human Behavior and the Social Environment*. Boston: Allyn and Bacon. 450-461.
- Schwartz, S.H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21 (2). 139-157.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. London: Sage.
- Small, N. & Rhodes, P. (2000). *Too Ill to Talk? User Involvement and Palliative Care*. London: Routledge.
- Stake, R.E. (1998). Case studies. In: N.K. Denzin. & Y. S. Lincoln. (Eds.). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks; Sage. 86-109.
- Stake, R.E. (2000). Case studies. In: N.K. Denzin. & Y. S. Lincoln. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks; Sage. 435-455.
- Thoburn, J., Lewis, A. & Shemmings, D. (1995). *Paternalism or Partnership? Family Involvement in the Child Process*. London: HMSO.
- Thompson, K. (2000). Engaging citizens: Public consultation and participation in urban transportation planning and project approval and implementation. *Envision Utah Program*. Salt Lake City: Oecd, Ocde.
- Thornton, P. & Tozer, R. (1994). *Involving Older People in Planning an Evaluating Community Care: A Review of Initiatives*. York: Social Policy Research Unit, University of York.
- Tonnies, F. (1974). *Community and Association (Gemeinschaft und Gesellschaft)*. London: Routledge & Kegan Paul. (Original work published 1887)
- Trevillion S. (1992). *Networking and Community Partnership*. Aldershot: Ashgate.

- Trevillion S. (1999). *Networking and Community Partnership*. (2nd ed). Aldershot: Ashgate.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Triandis, H.C. & Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1). 118-128.
- Van Uchelen, C. (2000). Individualism, collectivism and community psychology. In: J. Rappaport & E. Seidman. (Eds.). *Handbook of Community Psychology*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers. 65-78.
- Ward, D. (2000). Totem Not Token: Groupwork as a Vehicle for User Participation. In: H. Kemshall & R. Littlechild (Eds.). *User Involvement and Participation in Social Care*. London & Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers. 45-64.
- Wates, N. (2000). *The Community Planning Handbook*. UK: Earthscan.
- Watson, R. (1997). Ethnomethodology and textual analysis. In: D. Silverman. (Ed.). *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London: Sage. 80-98.
- Webb, A.S. (1994). 'My client is subversive!' partnership and patronage in social work. *Social Work & Social Sciences Review*, 5 (1). 5-23.
- Whitt, J.A. (1979). Towards a class-dialectical model of power: An empirical assessment of three competing models of political power. *American Sociological Review*, 44. 81-100.
- Wilson, A. & Charlton, K. (1997). *Making Partnership Work. A Practical Guide for the Public, Private, Voluntary and Community Sectors*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Wolcott, H.F. (1994). *Transforming Qualitative Data. Description, Analysis and Interpretation*. Thousand Oaks: Sage.
- Wondolleck, J.M., Manbing, N.J. & Crowfoot, J.E. (1996). Teetering at the top of the ladder: The experience of citizen group participants in alternative dispute resolution processes. *Sociological Perspectives*, 39 (2). 249-262.
- Yin, R.K. (1993). *Applications of Case Study Research*. Newbury Park: Sage.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

**"Community Partnership
in the Process of Introducing Change on a Kibbutz"**

Island of partnership or non partnership?

Volume 1

Thesis for the Degree Doctor of Philosophy

Orna Shemer

Submitted to the Senate of the Hebrew University

2003

This work was carried out under the supervision

Of

Professor Hillel Schmid

TABLE OF CONTENTS

Volume 1

Abstract.....	1
Goal and Objectives of the Research.. ..	1
The Research Question and its Importance.....	2
<u>Chapter 1. Background: Changes on Kibbutzim.....</u>	<u>5</u>
1.1. The Kibbutz as Community.....	5
1.2. Processes of Change on a Kibbutz.....	7
1.3. The Democratic Organizational Structure on Kibbutz.....	14
1.4. The Impact of the Transition from a Collectivist to an Individualist Approach on Processes of Involvement	20
<u>Chapter 2. Literature Review: Theoretical Aspects of Partnership in the Community.....</u>	<u>29</u>
2.1. A Conceptual Definition: Partnership.....	29
2.1.1. Definitions of Partnership.....	30
2.1.2. Partnership as a Rung on the Ladder of Participation	34
2.1.3. Who are the Partners?.....	35
2.2. The Development of the Partnership Approach.....	37
2.2.1. Involvement and Change.....	37
2.2.2. From Patronage to Partnership in Addressing Social Problems.....	38
2.3. Values of Community Partnership.....	41

2.4. Phases of the Partnership Process.....	43
2.5. Means of Implementing the Community Partnership.....	44
2.5.1. Education and Training	48
2.5.2. Dialogue.....	50
2.5.3. Learning.....	51
2.5.4. Agreements.....	53
2.5.5. Work in Groups.....	53
2.5.6. The Common Attributes of these Means: Mutuality and Sharing.....	55
2.6. Difficulties that Arise in the Partnership Process.....	56
2.7. Partnership and Power.....	62
2.7.1. From Power to Empowerment and Partnership.....	64
2.8. The Three-Dimensional Theory of Power – The Conceptual Framework of the Research.....	66
2.9. Summary: Conceptualizing Community Partnership.....	69
 <u>Chapter 3. Methodology.....</u>	 71
3.1. The Qualitative Approach in Exploring Partnership	71
3.2. The Case Study as a Method of Learning Partnership.....	72
3.3. Phases of the Research.....	75
3.3.1. The Research Framework.....	75
3.3.2. Selecting the Case.....	76
3.3.3. The Process of Selecting Kibbutz Yahav.....	77
3.3.4. The Process of Entering the Field of Research.....	77
3.3.5. Research Population.....	78
3.3.6. Data Collection.....	79

3.3.7. Data Analysis.....	85
3.3.8. Cluster Analysis.....	92
3.3.9. Writing the Research Report.....	93
3.4. The Place of the Researcher in the Research.....	95
3.5. Ethical Aspects of the Research.....	98
3.6. Methods Used to Ensure Trustworthiness and Dependability.....	100
3.7. Limitations of the Research.....	102
<u>Chapter 4. Findings</u>	105
4.1. The Characteristics of the Yahav Community	105
4.1.1. General Data.....	105
4.1.2. The Culture of Kibbutz Yahav.....	106
Multi-Generational.....	106
Friendship.....	107
Wealth.....	110
Leadership.....	112
The Jewish Shtetl (Village).....	114
4.2. The Organizational Structure of Kibbutz Yahav.....	117
4.2.1. Introduction.....	117
4.2.2. Organizational Chart.....	118
4.2.3. Joint Economic and Social Management.....	119
4.2.4. Role of the Secretary.....	121
4.2.5. The General Secretariat.....	128
4.2.6. General Meeting.....	132

4.2.7. Council.....	139
4.2.8. Human Resources.....	141
4.2.9. Committees.....	143
4.2.10. Selecting Position-Holders.....	144
4.2.11. Elite-Ordinary Member Relations.....	148
4.3. The Three Dimensions of Partnership in Decision-Making Processes on Kibbutz	
Yahav.....	157
4.3.1. Daily Partnership: The Overt Dimension of Partnership on Yahav.....	158
Abstract of the Yahav Assembly.....	158
Abstract of the Arrangements for Youth.....	171
Abstract of the Negative Reward.....	181
A Story of Change in the Organizational Structure.....	194
Visible Methods for Exerting Influence.....	209
4.3.2. Symbolic Partnership.....	236
“Keeping Accounts' Network": The Complexity of Relationships in the	
Community.....	237
Control over the Composition of Participants in the Process.....	238
Control of Content.....	256
4.3.3. Internalized Partnership: The Covert Dimension of Partnership on Yahav...	269
Creating and Strengthening a Common Culture.....	271
Partnership Values of Members of Yahav.....	276
The Weakening of Collectivism and Rise of Individualism.....	292

<u>Chapter 5. Discussion: Decision-Making on Yahav According to the Three Dimensions of Community Partnership</u>	305
5.1. Community Partnership: Values and Practice.....	306
5.2. Shared Power and Coercive Power.....	307
5.3. The Three Dimensions of Partnership in Decision-Making Processes.....	308
5.3.1. Daily Partnership.....	310
5.3.2. Symbolic Partnership.....	319
5.3.3. Internalized Partnership.....	324
5.4. Community Partnership Between Individualist and Collectivist Cultures.....	329
5.5. The Contribution of the Research to the Practice of Partnership.....	342
5.6. Directions for Future Studies.....	344
Afterword.....	345
Bibliography.....	348

Volume 2: Appendices

Appendix 1: Dictionary of Terms and Abbreviations.....	5
Appendix 2: The Story of the ‘Yahav Assembly’.....	11
Appendix 3: The Story of the Arrangements for Youth.....	41
Appendix 4: The Story of the Negative Reward.....	68

ABSTRACT:**COMMUNITY PARTNERSHIP IN THE PROCESS OF INTRODUCING CHANGE
ON A KIBBUTZ**

This thesis presents a case study of partnership in decision-making processes within a kibbutz that is introducing changes in the kibbutz way of life.¹

Community partnership is a mutual relationship, voluntary and consensual, that exists between members of the community in order to promote a common issue. The nature of this partnership is unique for each community, depending on the partners, the relationship between them and the context in which the partnership is formed. Either the entire community or only some of its members take part. A partnership could include individuals from the community such as ordinary community members, representatives of the community, informal leaders, minority groups or professionals from the community. A range of individuals from outside the community could also participate, such as professionals, volunteers, or representatives of various organizations. The partnership consists of different levels of involvement, ranging from direct participation to representative participation. Moreover, the time factor regarding contact between the partners is not fixed or uniform. There are those whose involvement is constant and those who join activities on an ad hoc basis.

The relationship between the partners is characterized by the willingness and ability to share ideas, information, decision-making, tasks, skills and accountability for the outcome with one another. In order to share in all of these aspects, the partners must organize themselves to establish work norms, and define the rights and obligations of the partners (Buchanan, 1994; Calder, 1995). Generally, the

¹ This thesis is written in the masculine form, excluding first-hand passages that are written in the feminine form. In each case that the masculine form is used, it refers to both masculine and feminine. The quotes are presented in their original form, although several of them have been edited to make them more accessible to the reader, without altering their content or nature. In addition, the names that appear in this thesis are fictitious.

values of human dignity and equality form the basis of the partnership relationship. Respect for the individual and the greater community constitute a basic condition for a relationship that provides for freedom of action and full freedom of expression. In a partnership, while the partners must honor each other's differences, they must not refrain from attempting to influence each other or to engage in debate. Open debate and discussion are, on the contrary, crucial, since dialogue and creating agreements are conditions for a successful partnership.

The power balance between partners is not necessarily equal, and it is even likely to shift in degree and impact during the course of the partnership. The contributions of the partners and what they gain from the partnership are therefore not equivalent.

A partnership has visible and direct dimensions of power that find external expression on a **daily basis** (for example, through behavior, laws or organizational structure), but invisible and unconscious power relations also affect it. These dimensions of power are likely to be difficult to identify, particularly for those who are affected by them, because they are characteristic of a **symbolic partnership** that includes activity that did not take place within the partnership, issues that were not part of the partnership agenda, and people who are not part of the partnership. These hidden dimensions also include **internalized** and deeply rooted processes that influence the consciousness of the partners and are taken for granted by them, such as socialization, language and values. These unconscious processes could very likely influence the partners to such a degree that they act against their own interests.

A partnership can give expression to a changing dynamic of power relations. The partnership may begin at the initiative of the participants (bottom-up), and in the process of its formation and assimilation into the community, may represent a dynamic of renewed partnership or participation. The partnership may also sometimes erode during the establishment phase, and revert to non-partnership patterns of unilateral control of community processes. The thesis is also based, therefore, on knowledge relating to the concepts of involvement of others, participation and power.

The goal of the research was to explore the elements of a community partnership on a kibbutz that was in the process of implementing changes. The research question was as follows: What are the characteristics of the community partnership process on a kibbutz that is implementing change? The objectives of the research were to focus on several issues that shape and influence the community partnership. Therefore, the research related to implementing the partnership, factors that impact implementation and the main difficulties encountered in instituting the partnership.

The kibbutz community is highly suitable as a productive field of research on partnership processes both because of the democratic ideology on which it is based, and also due to the intensive processes of change that take place on it. The processes of change provide a good opportunity to examine in a contained forum, in a relatively short period of time, different types of partnership in decision-making.

The case study was conducted on Kibbutz Yahav, using as background the processes of change on kibbutzim, while emphasizing the nature of the shift from a collectivist to an individualist culture.

The survey of literature illustrates that through the years the kibbutz was characterized in different ways (as a family, association, community) that demonstrated the range of perspectives regarding its social, economic and ideological character. The definition of a kibbutz as a community is a historic definition that throughout the years varied in meaning (Ben Raphael, 1996; Cohen, 1976; Talmon-Gerber, 1970). The way in which the kibbutz was defined led to my research of the kibbutz as a community, and accordingly of the processes of 'community partnership' that existed there.

In the last decade major changes have taken place on kibbutzim, due to both external and internal influences of demographic, ideological and economic processes (Getz, 2000; Lanir, 1990; Rozolio, 1999). These changes demonstrate a clear pattern of fragmentation of social solidarity and the joint vision that bound members together. In tandem, these same changes strengthened the fundamentals of technocratic management, the establishment of intra-community relationships, insularity of the family unit and structuring of the collective around the needs of the individual. The issues that are

slated to change during this period include joint ownership of property, financial compensation for work that is done, changes in the business and social management, strengthening the personal security of members through reorganization of needs and services such as health, education, higher learning, welfare, pension, and even agreements in the event of dissolution.

Whether the change in process is a deep value change (Ravid, 1999) or a “total revolution” in ideology (Ben Raphael, 1996), the processes of change create internal tension between innovation and preserving what exists in many areas. These processes, therefore, tend to be accompanied by conflict, tension and difficulties, reflecting the interests and opinions of individuals and groups on the kibbutz. In order to create coordinated and consensual change, many kibbutzim organize a democratic community framework that aims to create a partnership among all of the members of the community for the decision-making process (Pavin, 1995, 1997). This partnership is embedded in the organizational structure and organizational culture of the kibbutz, which is designed to reduce the gap between the elite and the ordinary members. This democratic model is reflected in management processes, and organizational elements, such as the general meeting, the board, committees and election processes (Argaman, 1997; Cohen and Rozner, 1988, Pavin, 2002). Much of the research done on the kibbutz and its management illustrates that throughout the years the kibbutz democracy has encountered internal obstacles that impede the equal division of power, and the ability to effect a partnership in decision-making. Some of these obstacles include: stratification processes, control and dependency relationships between the elite and ordinary members, shifting orientations, and the general passivity of the members (Cohen and Rozner, 1983; De Malach, 1995; Rozolio, 1999; Talmon-Gerber, 1970; Topel, 2000).

Processes of change have in more than one case intensified and made evident the weaknesses of kibbutz democracy. The kibbutzim adopt different organizational models that reflect clear attempts to reduce direct democracy and strengthen bureaucratic and technocratic elements in decision-making processes (Pavin, 2002; Topel, 2000). These processes in particular sharpen the existing conflict between the financial management and the management of community life. The

intensification of this tension places in doubt the necessity of the democratic structure in the changing kibbutz society and its capacity for survival.

These processes of change also reflect the shift among kibbutz members from a collectivist to an individualist approach. In fact, the tension on the kibbutz between the goals and needs of the individual, and the goals and tasks of the collective has been apparent throughout the years of its existence (Landeshott, 2000; Talmon-Gerber, 1970). However, whereas in the past individualistic tendencies were denied and silenced, today they have become stronger and have incrementally gained social legitimacy (Avrahami, 2002). Today the tension between these two viewpoints has led to creative solutions that integrate the needs and freedom of the individual with the needs of the collective. This integration is evident in the positions adopted by individuals and their behavior (Avrahami, 1988; Palgi and Sharir, 2000), as well as in the new arrangements that are created for various aspects of life.

The literature on the subject of theoretical aspects of community partnership illuminates issues of partnership in decision-making between the elite and ordinary members, many of which are found to be relevant to the reality of kibbutz. Partnership is distinguished from the term **involving others**, which implies an initiative of the elite, and from **participation**, that expresses an initiative by the ordinary members for involvement by others. Despite these distinctions, there is a strong connection among these concepts, and in practice the distinctions are blurred and often reflect a shifting dynamic (a participatory process, for example, may become a partnership).

Partnership has many definitions, such as: a process of merging between involving others and participation that represents the initiative of both sides and reflects their equal rights and obligations in the process (Churchman, 1985); a work relationship that is characterized by a joint purpose, mutual respect and a readiness to negotiate. From this flows sharing information, responsibility, skills, decision-making and the responsibility to provide an accounting (Buchanan, 1994); and, the division of power, skills knowledge and experience between equals who are not dependent on one another (Baine, 1994).

The ladder of participation that Sherry Arnstein presents (Arnstein, 1969) constitutes a landmark in the development of the concepts of involving others, participation and partnership. She focuses on the element of power that is inherent in these concepts, in contrast to the traditional view of these concepts as taking part in a process or as mere presence. On the ladder, the political aspect is stressed in terms of the division of power among those connected to the decision-making process. Arnstein highlights the many ceremonies professionals conduct to heighten the appearance of involving others, but absent any true intention to bring others into the process. The ceremonies of involvement that Arnstein refers to perpetuate the status quo and prevent social changes.

The linear continuum that she presents includes three overall categories comprising eight rungs; the categories are non-participation, the degree of tokenism and the degree of citizen power. Partnership, which expresses a mutuality of relationship, constitutes the sixth rung on the ladder. This ladder of participation earned positive and critical response, and inspired the development of continua and matrices of involvement, in accordance with similar frameworks for analysis in other fields (for example: Alterman and others, 1987; Hart, 1992; Wates, 2000; Yitzhaki, 1988).

In the last decade, we have witnessed the development of the partnership approach in many fields, such as management, education, planning and health. In the social work field, significant development has taken place in the building of models for intervention that involves the client, and in professional rhetoric that reflects this change. Processes of change mark the beginning of a shift from a pathologically hierarchical, patronizing approach to an equal, participatory, and systems approach that is propelled by the rights of the individual and his power. In the latter approach, the process of change is focused on social structures and considers it the duty of the professional to create the conditions for supporting empowerment (Calder, 1995; Croft and Beresford, 1992; Sadan, 1997; Roberts et al., 1998). Modern terminology in use today includes partners, shapers, makers and citizens, instead of the traditional labels of patients and consumers. In this context, the individual seeking service is an actor and agent with responsibility, and not a beneficiary who passively enjoys the service offered to him (Cornwall & Gaventa, 2000). Operating according to

these terms emphasizes the mutuality of the work relationship, where each side brings different assets with him to the process of change.

Many values drive the partnership approach, most of which reflect democratic principles, such as human dignity, equality, the value of the individual, empowerment and social responsibility (Sadan, 1997; Trevillion, 1992; Webb, 1994). Although these values are not exclusive to partnership, they are central to it and impact its nature and structure.

The partnership process is comprised of the specific attributes that characterize each community or organization. However, it is still possible to identify five general phases that tend to recur in partnerships (Wilson & Charlton, 1997): building a connection that is motivated by mutual recognition of common needs; establishing a plan of action through a process of dialogue, discussion and evaluation; creating a formal structure; implementing a plan of action while striving toward the active partnership of all those concerned; and withdrawing from the partnership or from the continuing framework created.

A broad and varied range of means exist for implementing the partnership in the community, and they are characterized by elements of mutuality between the partners and by the ability to share different assets with one another. The ability to share reflects the willingness and commitment of the partners to involvement in this process. In order to advance common goals, the partners share responsibility, skills, knowledge, experience, deliberations, decisions and resources (Braye & Preston-Shoot, 1993; Buchanan, 1994; Morris, 1997). The significance of the division of power is not an equal division of resources, but creating equal opportunities between the partners. This is based on varied strengths that characterize each of the partners who are brought into the partnership to promote the issue. The basic assumption is that each of the partners has expertise in his field, which taken together create a combined force that influences the partners and their environment. This combined power has synergistic results, for the most part. The outcome is likely to be improved due to the dynamic that is created in connecting the assets of every partner, and may bring about unique, substantive and even surprising results.

The organization of the partnership should be consistent in that the work methods must express the values of the partnership. They cannot be patronizing, discriminatory or oppressive, but must encourage a full, mutual and democratic process. Common methods used in partnerships are as follows: partnership training and education, discussion, learning, agreements and group work. There is overlap and tension in applying these methods, and they must be adapted to the attributes of the partners and to the issue regarding which the partnership was established (Gaventa, 2001; Milley et al, 1998).

Partnership processes entail many difficulties. One common difficulty in partnerships concerns the use that is made of the concept of partnership. The image that arises from literary sources on the subject of partnership demonstrates exploitation of the framework to achieve the contradictory goals of coercion and control. Some of the literature directly criticizes the use of partnership rhetoric and addresses the phenomenon of tokenism, whereby the partnership is symbolic, and deliberately misuses partnership strategies with no intention to share power (Arnstein, 1969). Frequent use is made of seductive and deceptive tactics such as one-way notification and consultation, manipulation of information, co-opting, and involving a small number of citizen representatives on committees to maintain a façade that citizens are involved in decision –making processes.

There are several types of difficulties that arise in the partnership process. One type entails those that stem from an obstructionist and patronizing approach, from misguided positions, and from prejudicial and stigmatizing opinions that the partners hold, such as opinions related to race, gender, education, financial status and prior activity of the organization. A second type of difficulties stem from the interwoven relationships between partners that are fraught with gaps in power that prevent mutual and shared work. Another category involves difficulties in carrying out the partnership due to a lack of partnership tools, inadequate skills, excess bureaucracy, and lack of clarity of the partnership work goals, among other aspects.

An in-depth survey of the subject of partnership brings forth clearly the issue of power as central to its analysis. Many researchers emphasize that it is not possible to address the concept of partnership, or processes of change and participation without understanding the issue of power

(Arnstein, 1969; Braye & Preston-Shoot, 1993; Cooper & Hawtin, 1998; Gaventa, 1980; Webb, 1994). These researchers state that one cannot take the appearance of partnership and its accompanying rhetoric for granted. They maintain that it is imperative to undertake a critical examination to determine whether a new division of power was created. These researchers note that it is important to examine the division of power from the following angles: such as control, mutuality, power relationships, and decision-making processes. This is because in reality, the elite usually shape the agenda even when the strategy entails working as a partnership. In addition, work in partnership must also address the political aspects that influence the power relationships between the partners in order to develop an understanding of how power functions in society and how particular groups continue to be excluded from society while others control it.

The term power has been researched extensively, defined in various ways and a number of theories have been developed to explain it (Clegg, 1989; Dahl, 1961; Parsons, 1954). From among the range of theories on this topic, the **three dimensional theory of power** (Lukes, 1974) was chosen for this thesis to serve as a basis for analyzing processes of partnership on Kibbutz Yahav. This theory sets forth three dimensions for a critical analysis of power: the first dimension includes overt means of exerting power, which are considered primarily through observing behavior that is revealed through overt conflicts that occur in the course of political participation. The second dimension of power, that includes the first, concerns covert conflicts, most of which relate to “non-events”. This dimension refers to potential issues that do not appear on the agenda, and examines the lack of decisions made. The third dimension, which subsumes the prior ones, adds the aspect of the influence on the consciousness of individuals by relating to latent conflicts. Power is exercised in this dimension through values education, and is transmitted through language, myth, and impact on one’s worldview.

This theory serves as the inspiration for the presentation of partnership as set forth in this research, since it enables the presentation of the wealth of data received from different angles, some of them indirect. The theory provides a coherent means for explaining what did and did not occur, the culture, unconscious behavior, traditional daily norms in the community, and other elements.

Many researchers exploring the subject of power rely on, reinforce and respond to the three dimensional theory of power (Clegg, 1989; Cooper & Hawtin, 1997; Gaventa, 1980; Hardy & Clegg, 1996; Prus, 1999; Sadan, 1997; Ward, 2000; Whitt, 1979). They address the multi-dimension of the theory of power, and in their discussions go beyond the understanding that the one who exerts influence is the one who holds the power. These researchers stress their comprehension of the importance of both events and non-events over an expanse of time.

This research is structured as a qualitative paradigm in the form of a single case study, topic-oriented and descriptive (Stake, 1998; Yin, 1994). Much of the research conducted regarding partnership, involvement of others and participation are structured in this way because it enables the understanding of the partnership activities in their full complexity, and the presentation of a comprehensive description. The selected “case” set forth below, **Kibbutz Yahav**, is a kibbutz that declared its intention to make decisions regarding changes in the kibbutz way of life in partnership with all members of the kibbutz, and fulfilled the criteria set forth in the research proposal.

Focus on a case study makes it possible to learn the context in which the partnership is established, and as a consequence enables the identification of the significance and link between the partnership and the attributes of the environment in which it exists. The naturalist approach that characterizes the methodology described accords with the understanding that the partnership represents a complex human environment, comprised of many variables that are not possible to identify directly or to dissect completely. Although this work method does not lend itself to generalization, its central advantage lies in the opportunity to conduct an in-depth, complex and detailed investigation (Barak, 1999; Hartley, 1994).

The basic assumption that guided me as a researcher is that of “multiple realities”, according to which there is no one absolute reality. Within the approach that reality is determined by each individual’s subjective viewpoint, it was important to me to explore the significance attributed to phenomena described by the research subjects and to present them in the subject’s own language (Seale, 1999; Stake, 1998). The research method also relied on my reflective work in identifying my

influence as the researcher on the research process. The manner in which I collected, analyzed, understood and wrote about the data was influenced by my experiences as a kibbutz member who takes part in the processes of change, and by my professional role as a community social worker.

The research was conducted over a time period encompassing more than three years (1997-2000). The data was collected through fieldwork, using several different methods. Employing several data collection methods maximizes understanding of the complexity of the phenomenon being researched in its own context, and strengthens the validity of the data due to the ability to cross-reference between them. The data collection methods were as follows: partially structured interviews, observations, gathering documents, and informal conversations. In order to understand the context of the partnership and reinforce the findings, quantitative data was also gathered that demonstrates the level of attendance, participation in votes, and frequency of meetings. The data collected also included historical information about the community's past.

The data was analyzed by a content analysis method, which included a deductive process in accordance with the identified research objectives and an inductive process of describing and developing themes. I created the framework for analysis through cross-referencing the data gathered, arranging it into four stories of decision-making, and writing chapters describing the culture and organization of the community. This process constituted the basis for the analysis that delved deeply in a flexible and spiraling manner, until the emergence of meaning from theories (Lukes, 1974; Triandis, 1995), that aided in the understanding of the data received. As a result of the "negotiations" between the theories and the data, I created a new theoretical framework regarding the subject of partnership and from this derived insights.

Following the process described above, the research findings are presented according to the three dimensional theory of partnership, which is influenced by the "three dimensional theory of power" that Lukes presents (Lukes, 1974). The three dimensions identified, which are presented in detail in the chapter on the findings, are as follows: the dimension of daily partnership, the dimension of symbolic partnership and the dimension of internalized partnership. The chapter on findings is interwoven with quotes and testimonies from the field that bring the voices of the research subjects,

both the “central” voices, and those which are unique and “other”. In this way an authentic “mosaic” was created of voices both heard and silenced in the community discussion on partnership in decision-making. The narrative approach provides the reader with the opportunity to feel and experience the community that was researched, and to make a natural generalization through which they can consolidate their knowledge and extend the generalizations of the research to their own lives (Yosefson, 2001).

Kibbutz Yahav was 71 years old at the time of the research and had 885 residents. It is considered a successful kibbutz from both a social and economic perspective. The research findings indicate that the **culture of the community** had several central attributes:

- **Multigenerational Community** (four generations): There are several large and established families on the kibbutz, along with smaller families, and families that were absorbed into the kibbutz over the years. The culture of the community has changed from generation to generation, but emphasizes the common history, and a continuing ethos of warm and social relationships between individuals. In this period, the kibbutz leadership is at the beginning of a transition phase from the second generation, who led the kibbutz for many years, to the third generation.

- **Friendship**: Friendship is considered to be a value, symbol, ethos, commitment, way of life, and even a necessity of existence. Friendship has different faces and deep significance that influence the management of the community and relations between individuals. Friendship is connected to the culture of “rounding corners”, forgiveness, conflict avoidance and the blurring of community rules. Kibbutz members may be in conflict between the desire to maintain the situation in which social understandings can be interpreted individually, and the desire for formalism, clearly defined relationships, established regulations and oversight. Friendship also includes the network of complex relationships that have been formed between members throughout the years.

- **Wealth**: The 1990’s were characterized by signs of economic success on Kibbutz Yahav. On the one hand, wealth is considered a symbol of success that eases day-to-day life and contributes

to social equilibrium. Conversely, critics of wealth denounce it as a degenerating force on the individual and the community, to the degree that it endangers future existence.

- **Leadership:** The formal leadership team, which includes the dominant secretary, and the informal leadership, are known and established, and appear to make the most significant decisions. This leadership has gained the trust of the members, but is also considered to be too centralized. Criticism has also been levied against the lack of rotation of the central managers. The qualities of the leadership are sharpened against the backdrop of the general population of Yahav, which is described by its members as passive and given to complaining about their leadership. Some of the kibbutz members describe themselves as an unthinking public that is dragged along and facilitates the dynamic of change through passive agreement, except for a small minority of oppositionists whose activities are insignificant.

- **Jewish “Shtetl”** (historically, Eastern European village): This concept contains within it the sense of community experienced by friends that establish between themselves relationships that remind them of the way of life in an old Jewish shtetl, with changes and adaptations in the spirit of the period. This is a community that has within it a “rabbi”, a “village fool”, aspects of centralization, solidarity, human warmth, and preservation of tradition that maintains social cohesiveness.

The organizational structure of Kibbutz Yahav is a democratic framework in which there is joint economic and social management. Because the general population holds the responsibility for what is done in the community, the structure includes representative means (such as the secretaries and committees) and forums for direct participation (such as the general meeting and elections). This framework is managed by members of the community that hold elected positions, chosen through a democratic election process, and is also affected by influential members who do not hold public positions. At the head sits the kibbutz secretary who manages the life of the community, and the team of secretaries who together comprise the most significant organ in managing the affairs of the community. The institutions that exist in the organizational structure and the different office

holders express the organizational culture of the community. This culture is characterized by self-management, which is centralized and professional, but is also affected by the complex pattern of friendship referred to above. The different viewpoints of the members of the organization and management of the community affect the way in which the processes that take place in the community are understood.

A critical look shows that although all of the agencies necessary for democratic management exist on Yahav, they function at varying levels. It appears that the relationships between the different frameworks simultaneously serve the interest of the elite in allowing them to preserve their power base, and that of the ordinary members in strengthening their welfare and security. These relationships also created a structure in which a gap has widened between the general public's expectations of the elite, and their actual performance. During the period of the research, a change was made in the organizational structure of the community, to a more current, clear and highly adapted structure, that was nonetheless not different in nature from the previous structure.

During a period of **change in the way of life of the community**, decision-making processes take place at an intensive rate. The central processes of change that took place on Yahav during the last decade were as follows: the establishment of management councils and an economic council; individual pension funds for members; the appointment of an internal comptroller; increase in the higher education budget (first and second degrees); regulations regarding private cars; regulations regarding private building; privatization of the seniority and housing budgets; the privatization of budgets (such as food, trips overseas; and the establishment of human resources). The main processes of decision-making that occurred during the research period are described through the four stories of different decisions that were made:²

a. The Story of the Yahav Assembly: A series of assembly meetings were open to the members of the community, which included eight community learning sessions and three gatherings in discussion groups that addressed issues connected to changes on Yahav and on kibbutzim

² The complete stories appear in Volume 2 of this thesis, and the summaries appear in the chapter on findings.

generally. From the outset, the assembly was intended to serve as a learning and discussion forum that would have an impact on issues appearing on the agenda of the kibbutz, but would not have decision-making powers. The sessions included lecturers from within the kibbutz, external lecturers, and a panel of members in which members discussed their life on the kibbutz or offered their opinion on a range of subjects. The discussion groups that took place in the evenings were conducted by internal facilitators with the assistance of an external consultant. The story reviews the preparation for the meetings by the planning team and its implementation, including the response of various members to the meetings. The story includes reference to the sense of partnership that the assembly spurred, and elements of partnership and lack of partnership in the teamwork during the period of the assembly.

b. The Story of the Arrangements for Youth: The process of change in the options for young people on the kibbutz took place with the goal of establishing their greater independence. The story includes a description of the process from the initiative stage through the decision-making phase. The stages reviewed include the creation of the team, the work of the young people and the human resources staff that guided the process, the process of creating a proposal and the rationale behind it, the discussion stages, and the decision in the general meeting. The story addresses the issue of partnership between the human resources staff and the young people, within the group of young people, and between the young people and the general population.

c. The Story of the Negative Reward: An attempt to change the work charter to include a penalty in the form of a reduction in the monthly allowance for those who failed to fulfill their regular work responsibilities (euphemistically labeled “negative remuneration”). The story describes the establishment of the “Work and Earnings Team” following the Yahav Assembly, and reviews its work, the process of compiling a proposal and its passage. The proposal was revised due to the opposition of some members of the general population who were not interested in negative reward for work (the “punishment” system), and therefore a proposal was drafted and accepted to

continue to support the working members. From the perspective of the partnership, the internal work of the team was described, including the response of members of the team to those opposed, the connection between the team and the ordinary members, and the dynamic within the elite.

d. The Story of Change in the Organizational Structure: The process of change in the organizational structure that was planned immediately upon the election of the new secretary had been on the agenda of the community for a long time. The criticism of the system centered on the lack of rotation in central leadership positions, the means in which people were elected, the minimal participation of the general population in decision-making, the lack of formal management, and voices calling for the separation of the community from the financial aspects, among other issues. The story describes the process of the establishment of the team and its work, the learning process, and the formation and presentation of the proposal and its approval. The proposal contained, for example, a suggestion to disband the General Council that did not function, the establishment of a financial board, redefining the powers granted to managing bodies, defining the length of tenure in office, establishing the frameworks for electing managers and the council of managers, and strengthening the autonomy of professional managers.

The chapter on findings includes a multidimensional response to these stories, and to tangential issues that arose from the data regarding partnership in decision-making on Yahav. On this basis the three-dimensional theory of partnership was formulated, as set forth in the discussion chapter.

An analysis of the findings leads to several central conclusions that constitute the main contribution of this research to the concept of community partnership. The findings depict the complexity of partnership, that envelops within it power dynamics in decision-making processes. The conclusions are divided into distinctions between partnership as ideology and partnership as practice, shared power and coercive power, the three-dimensional theory of partnership in the community, and the community partnership model based on behavior and culture:

- Partnership as Ideology and Partnership as Practice: As **ideology**, partnership is a socio-ideological approach embedded in the values of democracy. The ideology of the kibbutz is an expression of the ideology of community partnership based on financial, ideological and social partnership. It appears that processes of change mark a decreasing belief in the traditional ideology that propelled the realization of ideas of social justice (Ravid, 1999). Partnership in decision-making is one of the ways to put this ideology into practice. Belief in partnership is based on social values such as equality of opportunity, freedom of the individual, respect for others, the right to self-determination, mutual consideration, tolerance, and social and individual responsibility. This ideology negates expressions such as patronage, control, oppression and discrimination (Webb, 1994; Thoburn et al, 1995; Morris, 1997).

As **practice**, partnership is a relationship based on division of power among its members, and between the members and the professionals, government representatives or any organizational representatives. The practice must deal with the development of an involved and inclusive society, and the reduction of social phenomenon such as discrimination, alienation and exclusion. The operation of the partnership must be simple, creative and culturally sensitive, in order to enable members of the community to conduct a dialogue and negotiations, draw the necessary conclusions, and make joint decisions. Democratic organization of the kibbutz that includes organizational structures, positions and arrangements that are based on democratic community culture, are tailored to support partnership. The height of the partnership in regard to decision-making takes place in a general meeting open to discussion, in which the final decision is made by all the members.

- Shared Power and Coercive Power: Research data has led to the distinction between two types of power that operate simultaneously in a partnership: shared power and coercive power. The first involves ways to divide goals, responsibility, skills and other assets of partners, and the second operates to achieve control and influence over partners. It appears that the tension between the types

of power is perpetual, but the degree and visibility of this tension shifts during the phases of decision-making.

A multi-dimensional analysis reveals a dual operation of the two types of power. On the one hand, the members of Yahav showed how they share power in different ways, such as sharing information, joint votes, discussion forums, and also in the close relationships between them that were characterized by friendship, loyalty and solidarity. These relationships point to the strong sense of community that exists. On the other hand, the dimensions disclosed tactics of wielding authority, control and coercion through manipulative strategies and a façade of partnership. For example, control was asserted over the process of providing information, appeasing ordinary members with material benefits, and exploiting personal and professional relationships.

- Three Dimensions of Partnership: Influenced by the “three-dimensional theory of power” (Lukes, 1994) set forth above, partnership is presented in three dimensions: daily partnership, symbolic partnership and internalized partnership.

(1) Daily Partnership – the overt dimension of partnership on Yahav: the first dimension is the daily dimension in which processes of partnership in decision-making take place in an overt, acknowledged and concrete fashion. This is partnership it is possible to observe and report on directly, and it mainly finds expression in the directing of daily life in the community: organizational structure, arrangements, laws, norms and decision-making processes. The central expression of this dimension on Yahav is the democratic organizational structure that the elite and ordinary members participate in, the democratic decision-making process, teamwork, recruiting partners, organization of opposition, discussion and comprehensive learning. These characteristics exist together with the centralized leadership of the elite. A significant amount of the activities take place in a group framework of discussions of varying scope. The decision-making processes detailed in this dimension are exemplified through the four stories of decision-making referred to above.

(2) Symbolic Partnership – The hidden dimension of partnership on Yahav: This dimension is characterized by token and ceremonial partnership. It includes the visible behavior that constitutes the first dimension and covert behavior that focuses on processes whose power lies in the fact that they do not occur. This dimension addresses processes with potential impact that are stopped through different means, usually manipulative ones. Examples of this are preventing certain individuals from participating in decision-making processes, removing issues from the community agenda, and the non-existence of particular events. The type of democracy that stands out in this dimension is representative democracy, which is based on the operation of representatives of the ordinary members who constitute or cooperate with the elite in manipulating the rules of the game for managing the life of the community. In this dimension, a wide range of tactics and norms are presented that make the holding of ceremonies of partnership possible. **Control over the group of participants** in the process may be exerted through generosity toward the general public, raising pride in the community, the existence of a common denominator, maintaining a low level of involvement by ordinary members, avoiding conflict, and recruiting influential people to lead the change. **Control over the content** may be achieved by presenting the change in an attractive manner, establishing norms of restrained criticism, maintaining a lack of clarity, and refraining from implementing decisions.

(3) Internalized Partnership – The Covert Dimension of Partnership on Yahav: The third dimension of partnership on Yahav is the most complex and the hardest to identify. This dimension constitutes the discourse in the community, including the two prior dimensions. It also includes the conscious as well as unconscious processes that affect the consciousness of the partners. In this sphere, the significance of the processes of education, values and worldview that govern the decision-making of individuals are under examination. This dimension calls for the exploration of the ways to build awareness of participatory democracy on Yahav by strengthening common culture and values, such as the value of the individual, equality, freedom of the individual, friendship, involvement,

agreement and morality. In addition, the dimension addresses the rooting of the partnership by way of deep levels of culture that have their origin in a particular worldview. The analysis sheds light on assimilated processes that weaken the culture of collectivism, and infuse the individualistic culture. Despite the process of transition to a society of independent individuals, different from one another and less committed to the general good, it appears that on Yahav solutions were created that integrate the two cultures in many ways.

An analysis of partnership on Kibbutz Yahav, which appears in the third dimension of partnership in the context of consciousness has led to the creation of a model that maps out the partnership behavior of the members according to cultural attributes and according to the level of active involvement of the member.

The Community Partnership Model Based on Culture and Behavior: The research findings demonstrate that in order to examine issue of community partnership one must examine the partnership behavior of its members and their points of view regarding the relationship between the individual and the collective. Thus a combined analysis of **individualism, collectivism, passivity** and **activism** will enable the identification of types of community partnership. The model presents two dimensions, that the combination between them creates a typology of community partnership:

The Cultural Dimension – Individualism or collectivism: located on an axis that sways between focus on the individual and focus on society.

The Behavioral Dimension – Passive or active: The axis vacillates between passive behavior that is characterized by a lack of participation in processes that take place in the community and active behavior that finds expression, at its peak, in the full and meaningful participation of ordinary members.

The model reflects the holistic assumption according to which passivity and activism, and individualism and collectivism are closely interrelated and affect one another. Therefore, even at the greatest degree of each of these approaches, the possibility exists that the opposite tendency will find expression. In other words, even when the level of participation is very high, it is possible that

at a certain stage, or in an area that requires certain skills, that people will respond passively. A collective society will also express individualistic values regarding specific issues and under certain circumstances.

The types of community partnership are presented in a pure manner, in order to sharply clarify their attributes, however in research, like reality, most of the groups and communities are dynamic in nature.

- Active-Collectivist Partnership: A community of this type is ideally characterized by maximum community partnership and horizontal relationships. The way of life in this partnership is usually egalitarian, homogeneous, and establishes common social norms that are significant for its members. Its existence is based on the mutual dependency of its members, and their commitment to common goals and to creating a just society. The close relationships between the members will reflect a high degree of solidarity, identification and trust. The members will strive through their behavior to fulfill the needs of the group in a set, active and direct manner. In addition, there exists within the community social permission to act in opposition, and there are structured and acceptable ways to do so.
- Passive-Collectivist Partnership: This type of partnership community is characterized by mutual dependency, with a superficial view of citizenship and, in general, a hierarchical organizational and social structure. The management of the community rests in the hands of a ruling elite, and members of the community are not given to participate in a fixed and direct way. Public participation is considered to be a threat to the governing powers, and as interfering behavior that provides no tangible contribution.
- Active-Individualistic Partnership: This community is comprised of individuals each one of whom conducts a sovereign way of life, while at the same time being involved in different aspects of managing community life. A liberal and pluralistic ideology is likely to characterize the community. In a partnership of this nature, each person or household arranges their life independently, only partially or minimally dependent on the other. In tandem, they give expression to their citizenship through a broad range of activity in the community according to their choice.

The area in which they participate, the degree of said participation and when they participate is the personal decision of members of the community.

- Passive-Individualistic Partnership: People who take part in this type of community do not establish a community partnership unless the partnership clearly contributes to the advancement of the individual, his family or a defined group. In this community, the sense of community is weak and participation is not valued. People conduct their lives independently, in a manner that is likely to be alienating, apathetic and even selfish. Every individual or family unit is characterized by autonomous management of their life, without any interest in the good of the whole and creating a society.

Each of these four patterns possesses social-public as well as personal aspects. In order to categorize communities and groups according to these types, it is necessary to study their culture, and the individual and group aspects of participation.

Delineating Kibbutz Yahav according to this model illustrates the dynamism that characterizes the community partnership. In the past, the Yahav partnership was considered to have a deeply collectivist orientation, according to which the members had a deep commitment to involvement and contributing to the greater good, and felt a strong sense of solidarity. Kibbutz communities, among them Yahav, as the culture and ethos of the community indicates, sought in the past to apply the **active collectivist** partnership model. They were characterized by a strong collectivist orientation and strove for horizontal management and for active involvement of all members (Cohen and Rozner, 1988). The trend taking place on Yahav, as well as on many other kibbutzim, appears to be weakening the activist element. Some of the Yahav members identified a pattern of **passive collectivist** partnership, within which the collectivist culture remains, as does the kibbutz way of life, but in practice a centralized elite runs the kibbutz and participation is not encouraged. The **active individualistic** type of partnership has also developed significantly. The changes taking place today are characterized by an individualist orientation, and members are seeking an expansion

of personal freedom and a decreased commitment to the broader community (Avrahami, 2002B; Ben Raphael, 1996, Levitan & Rozner, 2002). The voices of the Yahav members demonstrate that they want to decide in what areas to participate, the timing of this participation, and the ways to implement it.

The culture of Kibbutz Yahav has collectivist attributes that attest to the strong partnership, along with the chinks in the armor of the partnership, particularly regarding aspects connected to decision-making. The members of Yahav consistently express the opinion, both directly and indirectly, that they are interested in choosing how to participate in decisions about their lives. It is apparent that many of them want to decrease the number of joint decisions in order to increase their independent control and to fortify their private subsistence. In tandem with this, they are also seeking ways to expand their opportunities to participate in community decisions, as a way to maintain a sense of home and community.

In addition, they express a range of views regarding partnership and participation. These views are reflected in active participation at different levels (such as attending community conferences, voicing opinions during general meetings, volunteering for committees, and participating in votes); different meanings associated with central concepts of partnership (such as freedom of the individual, community, independence and cooperation); non-uniformity in fixing the boundaries between freedom of the individual and responsibility for one another. It appears that the fact that these differences are expressed is itself a product of individualism, which encourages diversity.

Many aspects of community life are characterized by the tension between individualism and collectivism, and illustrate the processes of change that take place. Some members of the kibbutz mourn the death of the old Kibbutz Yahav, the familial, social and warm, and some hope for a significant shift to a less cooperative framework. It seems that many of the members want to succeed in creating an old-new kibbutz, that has both togetherness and more privacy, and that has the sense of community characterized by partnership, while respecting the autonomy of the partners. Examples of this tension are the transition from direct to representative democracy (such as reducing the frequency and the importance of the general meeting, as well as establishing a

council comprised of representatives), and processes of privatization that reduced and even eradicated the power of the committees and shifted power to the personal responsibility of each member.

The members of Yahav are no longer interested in a completely collectivist community, but they also do not want a community that encourages total individualism. In different ways they speak of a community that will entail levels of partnership while facilitating extensive personal subsistence for its members. The varied and unique motif of the members, who wish to express themselves in a range of community partnership forums, is also reflected in the spectrum of approaches presented concerning the subject of partnership. The data does not demonstrate unequivocally whether the members strove to achieve vertical (hierarchical) collectivism or horizontal (egalitarian) individualism during the period of the research. It is clear from the findings that the members of Yahav were interested in a combination of the two approaches. Some members placed a greater emphasis on the aspect of individualism, which is supposed to exist in a community framework that is more liberal and flexible. At the same time, others continued to stress the primary importance of the community, joint organization and personal relationships, which should change to provide for greater independence and personal expression. The behavior and opinions of the members of Yahav demonstrate this culture of integration between the needs of the whole and the needs of the individual in a variety of ways.

The changing patterns of partnership among the members of Yahav affect the nature of participation and involvement of others in the community. The kibbutz is undergoing a transition from a partnership among those who are alike, to a partnership among individuals who are different and independent. It is no longer a homogeneous kibbutz, and is not, as in the past, based on solidarity, conformity and a strong dependency between the members.

The community partnership in the decision-making processes on Yahav demonstrated the gap between the declarations of partnership and the actual implementation, and also the different understandings of what partnership is. Although this research was conducted in a community where

the ways of life invite direct and horizontal community partnership, the findings documented the popularity of **partnership rhetoric** that was reflected more than once in misleading tokenism, which was both seductive and decorative. The typology of different kinds of partnership shows that it is possible for certain types and degrees of community partnership to exist in organizations with a vertical framework of relationships, but with an individualistic orientation. In these organizations, a democracy could exist that is characterized by paternalism, authoritarianism and domination (Pavin, 2002). We also proved that despite a democratic culture and structure, the activism was often the exclusive domain of the opposition in the face of a passive, silent and inert general public.

A critical analysis of the theoretical impact of the three dimensions of power (Lukes, 1974) reveals the different dimensions of partnership. The tendency to describe partnership according to the actions taken within them prevents a comprehensive presentation of all of the factors affecting the partnership. For a complete understanding of the partnership, one must examine what steps were not taken and which people were prevented from participating. It is necessary to take a very wide look at the positions and approaches of existing and potential partners, and at the way in which these points of view are received. The awareness of the directors of the partnership and its rank and file members of this multi-dimensional character is very important, and they must work to elicit this in the planning, implementation and evaluation phases. Partnership that publicly presents a division of power, but in fact internally exploits positions of authority, intensifies the marginalization and exclusion of individuals and groups from the community of members (Webb, 1994).

The members of Yahav were, according to their words, “born into democracy”, but not everyone adopted it anew. The social charter among the members regarding decision-making was not redefined despite the accumulation of internal and external changes they experienced. This charter is still based primarily on the old collectivist system that the founding fathers outlined, and is not necessarily one of personal choice. Partnership in decision-making should reflect a growing, open and attractive structure. In addition, the partnership would optimally be able to adapt to the changing demands of its partners, to maximize the partners’ capabilities, and to address existing needs. In this global and individualistic age, the processes of partnership could serve as a solution to

alienation and isolation, and empower the individual who is subjugated by the power of processes that are not in his control. Organizing a decision-making partnership that matches the community culture and the power relationships within it can strengthen the impact individual's have on their lives and enhance their welfare.

In conclusion, this research contributes a re-conceptualization of the concept of community partnership, which recognizes the power dynamic embedded within it, both shared power and coercive power. This conceptualization presents a developed approach for understanding the concept, from a view that espouses sharing goals, resources, implementation and responsibility, to one that includes the element of domination and manipulation. Adding to this understanding is a distinction between the ideological and practical elements that exist in partnerships and affect their composition in different ways. Moreover, this research sets forth an integrative approach for understanding community partnership, according to which building a partnership involves awareness of the overt, covert and latent dimensions of the spectrum of partners. The dimension of culture receives particular emphasis, as a factor that wields both conscious and unconscious influence over the nature of the partnership.

”שותפות קהילתית
בתהליכי הנהגת שינויים בקיבוץ”

אי של שותפות או אי-שותפות?

כרך ב' :

נספחים

חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה

ארנה שמר

הוגש לסינט האוניברסיטה העברית
בשנת תשס"ג, 2003

עבודה זו נעשתה בהדרכתו של
פרופ' הלל שמיד

תוכן עניינים

	נספח 1 : מילון מונחים וקיצורים.....
	נספח 2 : סיפור 'ועידת יהב'.....
	מקורות מידע.....
	דמויות מרכזיות.....
	1. היגוי ותכנון.....
	היזומה לארגון 'ועידת יהב'.....
	הפצת טיוטת תוכנית ראשונה לציבור החברים.....
	מבנה הועידה :
	עיתוי הועידה.....
	תוכנית המפגשים.....
	תכנון חוגי הדין.....
	צוות היגוי הועידה ועבודתו.....
	שיתוף הציבור.....
	שיווק ותיעוד.....
	עלות.....
	תקופת התארגנות.....
	2. ביצוע.....
	שיווק ותיעוד.....
	השתתפות בוועידה.....
	תוכנית 'ועידת יהב'.....
	א. מושב ראשון.....
	ב. חוג דין – מספר 1.....
	ג. מושב שני.....
	ד. חוג דין – מספר 2.....
	ה. מושב שלישי.....
	ו. מושב רביעי.....
	פנל חברים.....
	ז. חוג דין – מספר 3.....
	ח. מושב חמישי.....
	ט. מפגש ערב עם עיתונאים.....

י. מושב שישי.....

י"א. מושב שביעי.....

י"ב. מושב שמיני.....

3. סיכום ותכנון המשך.....

4. משמעות הועידה לחברי הקיבוץ.....

נספח 3 : סיפור הסדר צעירים.....

מקורות מידע.....

דמויות מרכזיות.....

1. רקע לתהליך גיבוש הסדר הצעירים.....

2. תהליך: היוזמה לגיבוש הסדר צעירים חדש.....

שיחה פתוחה לציבור: העלאת הנושא על סדר היום.....

הקמת צוות: גיוס שותפים צעירים לתהליך.....

עבודת הצוות.....

חוגי דיון.....

א. הכנת מנחים צעירים להנחית חוגי דיון.....

ב. פרסום חוגי הדיון.....

ג. חוג דיון 'קפה ידע', מספר 1.....

ד. ישיבת מנחי חוגי הדיון.....

ה. חוג דיון 'קפה ידע', מספר 2.....

גיבוש ההצעה: עקרונות מרכזיים.....

שיחות לסיכום נוסח ההסדר.....

הצגת ההסדר בפני המזכירות.....

שינוי ההסדר לאור הערות חברי המזכירות.....

לקראת האספה.....

אספה – קבלת ההחלטה: אישור הסדר צעירים.....

א. דיון בהסדר הצעירים.....

ב. דיון בדרך קבלת ההחלטה.....

ג. הצבעה.....

ההסדר יוצא לדרך.....

אספה – דיון מחודש בהחלטה שהתקבלה.....

3. יישום ההסדר.....

4. משמעות ההחלטה לחברי הקיבוץ.....

5. קולות חברים על התהליך.....

נספח 4 : סיפור התגמול השלילי.....

מקורות מידע.....

הדמויות המרכזיות.....

1. רקע להקמת צוות עבודה ופרנסה.....

2. תהליך : היוזמה לטיפול בנושא.....

הקמת צוות עבודה ופרנסה.....

עבודת צוות עבודה ופרנסה.....

א. ישיבה ראשונה.....

ב. ישיבה שניה.....

ג. ישיבה שלישית.....

ד. ישיבה רביעית.....

ה. ישיבה חמישית.....

ו. ישיבה שישית.....

ז. ישיבה שביעית.....

ח. ישיבה שמינית.....

גיבוש ההצעה : עיקרי הצעה 1.....

הפצת ההצעה.....

א. פרסום ההצעה.....

ב. פגישות עם מנהלי ענפים מרכזיים.....

ג. דיון ב 'פיתוח מנהלים'.....

ד. דיון במועצה.....

ה. דיון במזכירות.....

גיבוש ההצעה : עיקרי הצעה 2.....

המשך הפצת ההצעה : ישיבת צוות עבודה ופרנסה פתוחה לציבור.....

אספה – קבלת ההחלטה : אישור הצעה 2.....

א. הצגת ההצעות.....

ב. דיון בהצעות.....

ג. דיון בדרך קבלת ההחלטה.....

ד. הצבעה.....

3. יישום ההחלטה.....

4. התייחסות להליך קבלת ההחלטה.....

.....1 – הצעת צוות עבודה ופרנסה

.....2 – הצעת צוות עבודה ופרנסה

נספח 1: מילון מונחים וקיצורים¹

לפי סדר א'-ב'

קיצורים:

מש"א: משאבי אנוש (ראה מושג).

תק"ם: תנועה קיבוצית מאוחדת. (ראה מושג).

מושגים:²

אספה ; אספה כללית: המוסד העליון בקיבוץ לקבלת החלטות, הפועל על פי נהלי הדמוקרטיה הישירה. ההחלטות מתקבלות לאחר דיון, בהצבעה גלויה או בקלפי, ברוב רגיל או ברוב מיוחס במידה ומדובר בנושא רגיש ומשמעותי ביותר. הגדרת 'אספה כללית' על פי תקנון האגודות השיתופיות: "האספה הכללית היא הרשות העליונה של האגודה, מורכבת מכלל חברי האגודה ובה מתגלם אחד מעקרונות היסוד של הקואופרציה – הוא עיקרון הניהול העצמי. חברי האגודה הם הקובעים, על בסיס שוויוני ובשיטה דמוקרטית, את דרכה של האגודה, דהיינו את עקרונות המדיניות הכללית להשגת מטרותיה לקידום ענייני האגודה, על ידי קבלת החלטות בדרך של הצבעה באספה הכללית. הרשויות הממונות על ביצוע החלטות האספה הכללית ועל ניהול האגודה, נבחרות על ידי האספה הכללית." (יקיר³, 92: 1980)

ב/בת קיבוץ ; ב/בת משק: סטטוס שיוכי לבנים שהוריהם חברי קיבוץ. המעמד מקנה זכויות וחובות, גם אם עזבו ההורים את הקיבוץ ובניהם בחרו להישאר בו, ולהפך.

הפרטה: מונח שמשמעותו הקיבוצית היא העברת האחריות על תחומי החיים השונים מהכלל אל הפרט, בעיקר בתחומי הצריכה. מגמות ההפרטה מתבטאות בכך שמצרכים ונכסים רבים שבעבר הוקצו לחלוקה (כגון: חשמל, אוכל, נסיעות לחו"ל), הועברו לאחריות הפרט ולבחירתו החופשית. ההפרטה הוציאה מסמכות מוסדות הקיבוץ, כגון וועדות או נושאי תפקידיהן את הסמכות להחליט על החלוקה. התהליך מבטא את התחזקות תהליכי השינוי וצמצום השותפות והערבות ההדדית, שכן מועברת אחריות רבה יותר לפרט ומצטמצם השיתוף הקיים. בקרב הקיבוצים קיים ויכוח נוקב האם להפריט גם את הרכוש היצרני ואת הדיור, מה שעשוי להביא להשלכות מרחיקות לכת על אופיו של הקיבוץ.

¹ העבודה כתובה בלשון זכר, למעט ניסוחים אישיים הכתובים בלשון נקבה. בכל מקום בו ננקטת לשון זכר הכוונה לזכר ונקבה.

² מותאם מאברהמי, א. (עורך). (1998). *לקסיקון הקיבוץ*. רמת אפעל: יד טבנקין. וכן מותאם לקיבוץ הנחקר.

³ יקיר, י. (1980). *חוק ונהל באגודות שיתופיות*. ירושלים: ברית פיקוח לקואופרציה החקלאית העובדת בע"מ.

הסדר סטודנטים: הסדר החל על סטודנטים בקיבוץ. הסדרי הסטודנטים, בהם מעוגנות חובות וזכויות הסטודנט כלפי הקיבוץ, שונים מקיבוץ לקיבוץ.

בקיבוץ הנחקר, כולל ההסדר את הסטודנטים הצעירים, שאינם בעלי משפחות. אלה זכאים להיכנס למסלול ה'עצמאות הכלכלית' (ראה מושג), שמשמעותו היא שהסטודנט ממשיך לקבל מהקיבוץ שכר לימוד, תקציב הוצאות לימודים, מגורים ותקציב מזון, אך במקום תקציב שנתי, יהא עליו לעבוד לפרנסתו, לבחירתו, בקיבוץ או מחוץ לקיבוץ (לפי ההסדר הקודם, שחל עד ינואר 1998, כל הסטודנטים נדרשו למכסת 800 שעות עבודה, אשר כיסו את סכום התקציב האישי שקיבלו מהקיבוץ). הצעה זו הועלתה בעקבות הטיועונים שיש להגביר את אחריות הצעיר לבחירותיו והוצאותיו ולאפשר לו אמצעים רבים יותר במקרה והוצאותיו גדולות מן המקובל.

הסדר צעירים: ראה: מסלול בנים; מסלול צעירים.

ועדה; ועדות: גוף ציבורי האחראי על אחד מתחומי החברה או הכלכלה. חבר ועדה ממונה מתוקף תפקידו או נבחר על ידי חברי הקיבוץ ועושה פעילותו בהתנדבות. לכל ועדה יש מרכז האחראי לפעילותה וליישום החלטותיה. לוועדה סמכות להחליט בנושאים אשר בטיפולו, אך היא כפופה לאספה הכללית והמזכירות. דוגמאות: ועדת בנים, ועדת השכלה, ועדת תרבות.

חבר; חבר קיבוץ: מונח משפטי המעיד על היותו של היחיד שותף שווה בהתאגדות (member). זכויות החבר מעוגנות ב"תקנות האגודה", המבוססות של פקודת אגודות שיתופיות שבסמכות שר העבודה והרווחה. לחבר הקיבוץ זכויות, כגון שותפות בבעלות על נכסי הקיבוץ ובקבלת החלטות הנוגעות לקיבוץ, וחובות כגון העמדת כוח עבודתו לרשות הקיבוץ, עמידה בחוקי הקיבוץ. המושג כולל בתוכו גם את המשמעות החברתית של חברות במובן של ידידות ורעות (friendship) וגם את המשמעות המשימתית של שותפות בדרך רעיונית (comrade).

מועצה: גוף ייצוגי רחב המוסמך לקבל החלטות קהילתיות. בקיבוצים רבים מחליף את האספה הכללית, כיוון שחדלה מלמלא את ייעודה המקורי וממעטת להתכנס. לפי תקנון האגודות השיתופיות: "המועצה הינה רשות מרשויות האגודה הנבחרת על ידי האספה הכללית מבין חברי האגודה או באגודה מרכזית מבין נציגים של התאגידים החברים... באם נבחרה מועצה היא תבוא במקום האספה הכללית ויוענקו לה סמכויות בהתאם לקבוע בתקנון של אותה אגודה... הסמכויות הניתנות למועצה הן בדרך כלל סמכויות האספה הכללית והחלטותיה הן סופיות ולא ניתנות לשינוי אלא אם תקנון האגודה קובע אחרת" (יקיר, 1980: 115).

מזכירות: הועדה המרכזית בקיבוץ, המחזיקה בסמכויות רבות, חברתיות וכלכליות, אך כפופה לסמכות האספה (בקיבוצים בהם מופרד הניהול הכלכלי מהקהילה המזכירות מהווה גוף חברתי בעיקרה). המזכירות

אחראית לביצוע מדיניות הקיבוץ כלפי חברי הקיבוץ וכלפי גורמי חוץ (התנועה הקיבוצית, המועצה האזורית, המדינה) ולתיאום בין כל מוסדות הקיבוץ. לרוב מאוישת בבעלי תפקידים מרכזיים ובנבחרי ציבור. מנוהלת לרוב על ידי מזכיר הקיבוץ ומתכנסת בתדירות שבועית.

מסלול בנים ; מסלול צעירים ; הסדר צעירים : הסדר, הנמשך כעשר שנים, החל מתקופת סיום בית הספר העל-יסודי ועד להצטרפות לקיבוץ או להחלטה על עזיבתו. ההסדר מאפשר לצעירים להתנסות בשלבים שונים, במידה רבה של גמישות ובחירה אישית, עד לשלב ההכרעה על המשך הקשר עם הקיבוץ. שלבים מרכזיים במסלול הם לרוב שנת שירות, צבא, עבודה בקיבוץ, עבודה מחוץ לקיבוץ, טיול בחו"ל, לימודים גבוהים. לכל קיבוץ הסדר ייחודי למסלול המותאם למבנה החברתי בו. בקיבוץ הנחקר, נחקר תהליך שינוי מסלול הבנים (ראה סיפור הסדר צעירים).

משאבי אנוש (בקיבוץ) : מש"א) : שרות מקצועי בקיבוץ המנהל את ההיבטים הכרוכים בנושאי עבודה ופרנסה, תוך שימת דגש על המשאב האנושי וטיפול בצורכי מקום העבודה. מחליף את המוסד המסורתי של 'סידור עבודה', שהיה מופקד על ארגון כוח האדם בקיבוץ ושיבוצו בין ענפי המשק.

מרכז אחריות / מרכז רווח : יחידה עסקית (בדרך כלל ענף בקיבוץ) המנהלת עצמאית את מהלכיה, כתת-יחידה במבנה הכלכלי של הקיבוץ. מחויבת בתהליכי דיווח ואישור לגוף המרכזי הכלכלי בקיבוץ.

עבודת חוץ ; עובד חוץ : עבודה במקום שאינו בבעלות הקיבוץ ולרוב גם מחוץ לתחומו הפיזי. שכרו של העובד ניתן במלואו לקיבוץ, אך לעיתים יש הטבות שמועברות ישירות לחבר, (כגון: רכב, מתנות לחגים, השתלמויות, הסדרי פנסיה) ובכך נוטות לעורר מתחים חברתיים. מספרם על עובדי החוץ עולה משנה לשנה בתנועה הקיבוצית, ובמקביל לכך עולה גם מספר העובדים השכירים בתוך תחום הקיבוץ, אשר מאיישים משרות שהתפנו על ידי היוצאים לעבודת החוץ. מגמה זו מפחיתה מחשיבות העבודה העצמית, שהיוותה אחד מעקרונות היסוד בקיבוץ.

עבודת שבת : עבודה המתקיימת בתורנות מיום שישי בצהריים ועד שבת בלילה. עבודת השבת מתקיימת בענפים ושירותים בהם יש צורך או כדאי כלכלית לאייש, כגון: חליבות ברפת, פתיחת חנויות, שירותי הווי ונופש. במספר קיבוצים, כולל הקיבוץ הנחקר, נעשית עבודה זו בתשלום ולא בהתנדבות, כפי שהיה נהוג במשך שנים. כך, יכול כל חבר קיבוץ או בן משק לעבוד בתדירות בה הוא מעוניין (כל עוד צריך בו) או להפסיק כלל.

עלון : אמצעי תקשורת קהילתי בצורת חוברת, היוצאת לאור בתדירות המשתנה מקיבוץ לקיבוץ (לרוב, פעם בשבועיים). בעלון מתפרסמות הודעות, החלטות, ברכות, דברי הספד, דעות ותגובות. לכל עלון יש עורך או צוות מערכת, הנבחרים לתקופה קצובה.

בקיבוץ הנחקר, יצא עלון מידי כשלושה שבועות, והוא נערך על ידי עורך יחיד.

ענף: יחידה כלכלית בקיבוץ של שירות או עסק כגון: חקלאות, תעשייה, תיירות. מכלול הענפים מהווים את המשק העצמי של הקיבוץ, והם כפופים לניהול מרכזי של מרכז המשק וועדת משק / הנהלה כלכלית. בעבר, היה קיים שיתוף פעולה רב בין הענפים, ללא התחשבות פנימית בהתחלקות במשאבים, כמו ציוד וכוח אדם. כיום, פועלים רוב הענפים כיחידות כלכליות אוטונומיות המנהלות יחסיים עסקיים ביניהן ועם גורמי חוץ.

עצמאות כלכלית: הסדר (השייך לרוב לימסלול צעירים), על פיו זכאי הצעיר לקבל את שכר עבודתו לעצמו בלבד. בתקופה זו, שמוגבלת בזמן, יכול הצעיר לחיות בקיבוץ, אך עליו לשלם את דמי מחייתו. בקיבוצים רבים מונהג הסדר זה כלפי הסטודנטים, במסגרת 'הסדר סטודנטים'.

בקיבוץ הנחקר הוגדר הסדר זה כך: " (הסדר בין בני הקיבוץ לקיבוץ על פיו) הבן יכול לבחור בין עבודה בקיבוץ או מחוץ לקיבוץ. במסגרת שעת עבודה בקיבוץ יהיה מחיר שעת עבודה אחיד ומחיר שעת שבת זהה לתגמול החברים. במסגרת העצמאות הכלכלית יקבל הבן שירותי בריאות וקהילה. הבן ישלם אנרגיה (במידה ויותקנו מונים), מזון, שכר דירה ועלויות כמו חברי הקיבוץ (רכב, כביסה וכו'). תשלום שכר הדירה יהיה תלוי בסטטוס הדיור. בכל הנושאים של פגיעה, מחלה וכו', תמשיך להתקיים מערכת הערבות ההדדית הנהוגה בקיבוץ." (הסדר צעירים, יחב, 1999).

קיבוץ נדל"ן: קיבוץ שלאדמותיו פוטנציאל ביקוש ופיתוח נדל"ני, למטרות שאינן חקלאיות (כמו: מגורים, תעשייה, תיירות, מרכזי מסחר). נמצא לרוב באזור אורבני או בקרבתו. קיימים סייגים חוקיים לגבי אחוז ההנאה של קיבוץ נדל"ן מהחכרת אדמותיו, כשהמגמה הממשלתית היא להקטינו. אין אפשרות לנצל הקרקעות ללא שינוי הייעוד מחקלאות למטרה אחרת, ללא אישור רשויות התכנון האזוריות והארציות. מושג זה מתקשר לויכוח בנוגע לזכויותיו ההיסטוריות של הקיבוץ לגבי אדמותיו.

"קיבוץ עתיד"; "קיבוץ תמיד": כינוי לשני זרמים שונים שהתהוו בסוף שנות התשעים בעקבות האצת תהליכי השינוי בקרב חלק מהקיבוצים. הזרמים מבטאים מגמות הפוכות כלפי שינוי הקיבוצים. "קיבוץ עתיד" הוא כינוי לזרם הפועל לפיתוח התפישות למען השתנות הקיבוצים ולעיגון חוקי של שינויים אלה. מוכר גם כמעגל/הזרם הקהילתי. "קיבוץ תמיד" מבטא את הזרם השמרני הפועל להשאת הרעיון הקיבוצי על כנו בקרב קיבוצים המעוניינים בכך.

שנת ותק; ותק: מונח משפטי המציין את מספר השנים שצבר האדם בקיבוץ. לרוב, מחושבת נקודת ההתחלה מתחילת קשר הקביעות הפורמלי לקיבוץ. לבני משק, לרוב מחושבות שנות הוותק מגיל 18. הוותק מקנה לחבר זכויות, בעיקר בסדר הקדימויות להקצאת משאבים (כגון קבלת שיכון/ שיפוץ, התקנת מזגן). לוותק גם משמעות חברתית במובן של יוקרה, שורשיות והשפעה.

שנת חופש: פרק זמן של כשנה בה נמצא בן, חבר או משפחה ב'עצמאות כלכלית', מחוץ לקיבוץ בעוד מרבית הזכויות נשמרות. פעמים רבות זהו שלב ביניים בתהליך קבלת ההחלטה אם להישאר בקיבוץ או לעזוב. לגבי בני משק צעירים, השלב ממוקם לרוב בסיום תקופת הצבא. בדרך כלל מאופיינת שנה זו בטיוול בחו"ל או בעבודה. עם סיום שנת החופש נדרש היוצא להחליט האם ברצונו לחזור לקיבוץ.

שנת עבודה: תקופה של כשנה, הממוקמת לרוב במסלול צעירים, בה עובד הצעיר בקיבוץ. לשנה זו משמעות חברתית בעיקר, בה מכירים מחדש חברי הקיבוץ ובן המשק זה את זה, לאחר פרק זמן בו לא היה הצעיר בקיבוץ (עקב שנת שרות, צבא, טיוול בחו"ל). בשנה זו מועברת משכורתו של הצעיר לקופת הקיבוץ. יש קיבוצים בהם עדיין נחשבת שנת העבודה כחובה, אם כי יש שצמצמו אותה לתקופה קצרה יותר.

שנת שרות (או: 'שנה שלישית'): שנת התנדבות לאחר כיתה י"ב, לפני הגיוס לצבא. הפעילות בשנה זו משלבת התגייסות למשימה חברתית או לאומית, תוך התחשבות והתאמה לצרכיו ומאפייניו של הפרט. שנת השירות יכולה להתבצע למשל בהדרכה בתנועות נוער, סיוע לנוער במצוקה השוהה בפנימיות ולעולים במרכזי קליטה, עזרה לקיבוצים צעירים.

שעות תקן: סך השעות הנדרשות מחבר הקיבוץ להשלמת משרה מלאה. שעות התקן הנהוגות בקיבוצים הן לרוב בין 40 ל 45 שעות עבודה בשבוע. סכום השעות משתנה בעקבות מין, גיל, בעיות בריאות, גיל הילדים וכו'. בקיבוצים רבים מתמודדים עם הבעיה שלא כל החברים ממלאים את שעות התקן להם הם נדרשים. בקיבוץ הנחקר נעשה ניסיון לקשר בין שכר לשעות עבודה, על מנת לפתור בעיה זו (ראה סיפור התגמול השלילי).

תגמול שלילי: שיטת תגמול על עבודה שמשמעה הפחתת שכר מהמשכורת (או התקציב) של החבר אשר לא עמד במילוי חובותיו להתפרנסות (בשעות התקן), כפי שנקבע בקיבוץ.

תושב: אדם החי בקיבוץ בתנאי שכירות. אינו "חבר" ולפיכך אינו כפוף לרוב חוקי הקיבוץ ואינו בעל זכויות בו.

תקציב אישי ; תקציב כולל: סכום כסף המוקצב ליחיד או משפחה לסיפוק צורכיהם. נכללות בו הקצבות לביגוד, מזון, כסף כיס, נופש, ריהוט ועוד. עם התחזקות מגמות ההפרטה מועברים סכומי כסף רבים יותר לתקציבו של החבר, ובכך מועברת האחראיות מהקיבוץ אל הפרט בניהול חייו. בקיבוץ הנחקר התקציב האישי כולל כ- 75% מהוצאות הקיום.

תנועה קיבוצית מאוחדת ; תק"מ : התנועה הקיבוצית הגדולה ביותר, הכוללת גם את הקיבוץ הנחקר. התנועה אוחדה ב 1979 כתוצאה מהאיחוד בין תנועת ה"קיבוץ המאוחד" ל"האיחוד". זוהי תנועת התיישבות שיתופית, הכוללת מושבים שיתופיים וקיבוצים (שאינם שייכים לתנועת הקיבוץ הדתי או השומר הצעיר). הנהלת התנועה מאוישת ברובה בחברי קיבוצים ('פעילים'), המרכזים את תחומי החברה והמשק ותאגידים כלכליים שהוקמו לשירות הקיבוצים. פעילות התנועה ממומנת ממיסי הקיבוצים והחברים. התנועה מתנהלת על ידי מוסדות נבחרים: ועידה, מועצה, מרכז, מזכירות רחבה ומזכירות פעילה. הוצאות התנועה, כולל ההוצאות על פעיליה, מכוסות על ידי מס תנועתי שכל קיבוץ חייב בו, בהתאם למספר חבריו. ב 18.10.2000 התאחדה התק"מ עם מקבילתה הקיבוץ הארצי לתנועה אחת – התנועה הקיבוצית.

נספח 2 : סיפור 'ועידת יהב'.

מאי, 1997 – מרץ, 1998

מקורות מידע⁴

תיק 'ועידת יהב'; עלוני הקיבוץ בתקופת הועידה ולאחריה; ראיונות עם חברי משק; כתבה שפורסמה בעיתון "הדף הירוק"; צילומי הועידה; סרט על הועידה.

דמויות מרכזיות

איתן: מזכיר הקיבוץ

בועז: מנהל משאבי אנוש

עינת: עובדת משאבי אנוש

יעל: עובדת משאבי אנוש, פנסיונרית

נירה: מנחה בחוגי דיון, עובדת סוציאלית

1. היגוי ותכנון**היוזמה לארגון 'ועידת יהב'**

היוזמה לפרויקט 'ועידת יהב' נהגתה על ידי מזכיר הקיבוץ שדן בהצעתו עם המזכירות (אפריל, 1997). הפיתוח והביצוע הוטלו על צוות משאבי אנוש (להלן: מש"א), שנתפס באותה תקופה כגוף המבצע חלק ניכר מהחלטות המזכירות, לאו דווקא אלה הקשורות באופן ישיר לתחום העבודה.

לריכוז הארגוני של הועידה מונתה יעל, פנסיונרית, העובדת במש"א, וכך היא מספרת:

"אנחנו זה היה הראשונים, המזכירות ומשאבי אנוש. איתן (המזכיר) אמר, הרעיון הלך למזכירות, הביצוע היה של משאבי

אנוש, אז לקחנו את זה, כי זה גם היה טוב לנו. זה היה סוג אחר של למידה והתמודדות וגיוון של הפעילות, והתלבטנו מה

אנחנו רוצים לעשות ולא ידענו מה אנחנו רוצים לעשות." (יעל, 18)

מאין צמח הרעיון? יעל מציגה שילוב של מספר אירועים:

- תכנון חגיגות חג השבעים לקיבוץ.

- תקופה של ועידות בתנועה הקיבוצית.

- צורך בחיזוק הפן החברתי בתקופת השינויים ורצון לא להידמות לקיבוצים בהם ההידברות מועטה.

כך היא מסבירה את הסיבות המרכזיות:

"היו לנו כמה רעיונות, כמה מחשבות. זה, אלף, זה שנת ה-70 ליהב, צריך משהו לעשות. שנית, באותו פרק זמן

שהתחלנו, זה היה בסביבות מאי '97, התק"מ (התנועה הקיבוצית המאוחדת) הלך בדרך של ועידות קטנות. זאת אומרת,

היתה ועידה אחת בביגור, ועידה אחת אני לא זוכרת איפה, בעין חרוד, וזה לא עניין אף חבר. וזה היה רעיון של איתן: 'בואו

⁴ בכל הסיפורים הציטוטים מוצגים כלשונם. מעט מהם נערכו על מנת להקל על קריאתם, בלא לפגוע בתוכנם ובאופיים. כל השמות בדויים.

נעשה 'ועידת ירב'. נביא את הקיבוץ אל ירב ולא את ירב אל הקיבוץ. בואו נעשה ועידה. 'ומה שהיה, לי זה באופן אישי מאוד עבד... היה באותו פרק זמן איזה ראיון בעיתון ה"קיבוץ" עם דובי הלמן (הערה: מזכיר התק"מ באותם ימים) ועם אבא שלו, יודקה הלמן... ובראיון שראיינו, הוא היה בטח בן 80 ומשהו, אז יודקה אמר מין משפט כזה שהוא מאוד.. "מה עושים בגבת בחגיגות ה 70 של גבת? אין דיאלוג, אין הידברות, אין שום דבר. כל הקיבוץ נוסע לטורקיה. זה חג ה 70 של גבת". והוא אומר שם יודקה: "אני ציפיתי למשהו אחר". שקראתי את הראיון הזה, ודיברנו על זה אחר כך, אמרנו שבעצם אנחנו לא נשלח את החברים לתורכיה. אנחנו נעשה משהו אחר. נעשה איזשהו באמת הידברות." (יעל, 4)

על מדגישה את חשיבות חיזוק הפן החברתי בתקופת השינויים בקיבוץ:

"אחת המטרות היתה, בעידן של הפרטה, ובעידן של איזה שהוא ריחוק מסוים של החברים אחד מהשני, לעשות משהו שיקרב את החברים, שייכנס אותם לאיזה צוותא משותפת." (סרט: "לוחות ושברי לוחות").

- פיתוח אמצעי למידה לשם ייעול תהליכי קבלת ההחלטות בקיבוץ: מספר חודשים לפני הועידה מיסד צוות משי"א פורום לימוד של יושבי-ראש מועצות-מנהלים בקיבוץ. עם הזמן, נוכחו שהפער שנוצר בין קבוצה זו, שלמדה והתדיינה, לבין שאר חברי הקבוץ הוא רב, ובגינו נוצרו קשיים בתהליכי קבלת ההחלטות. לפיכך, הגיעו להבנה שתהליכי למידה והידברות מקדמים את תהליכי קבלת ההחלטות:

"נוצר איזשהו קיטוב שלא ידענו איך להתיישר עליו, ואז חשבנו... האנשים 'תקעו' אותנו. לא נתנו לקבל החלטות. פשוט לא נתנו לקבל החלטות. אמרו: אנחנו לא יודעים על מה אתם מדברים, מה זה? למה מועצת מנהלים צריכה להחליט אלף בית? זה היה אחד המניעים שלנו לעשות משהו שיביא להדברות של כלל החברים. זה היה אחד המניעים, שלא תפסנו את זה קודם, אם לא היה הפער הזה, ואם לא היה סמינר מועצות מנהלים, ולא היה איזה קונפליקט כזה באספה, אז אולי פחות היינו מודעים לעניין הזה, אבל זה נתן לנו ככה דחיפה" (יעל, 19).

וכך תוארה היוזמה בעיתון 'הדף הירוק'⁵ תחת הכותרת: "מתוועדים ונהנים" (מאת נחמן גלבע), אשר דימה את הועידה למסע:

"כששמעו במזכירות ירב שיש קיבוצים המציינים את חג הקיבוץ שלהם בנסיעה לטורקיה, החליטו שם שאצלם כיוון הנסיעה יהיה קודם כל פנימה ולאחר מכן ימריאו במשותף אל העתיד".

מכאן, צירופן של מספר סיבות, בו זמנית, הביאו את מזכיר הקיבוץ, והצוות המוביל עימו, להחליט על קיומה של ועידה, שתאפשר הידברות אמיתית וחברית בין כלל החברים, ובין החברים לממסד.

הפצת טיוטת תוכנית ראשונה לציבור החברים

המסמך הראשון שהופץ לציבור (ב- 1 במאי, 1997) נשא את הכותרת המבטאת את המשמעויות השונות של הועידה:

"הב חושבים, מדברים מחליטים!!!"

ירב = בית? דרך? קיבוץ?"

טיוטת תוכנית ראשונה ל"ועידת ירב"

על כתיבת המסמך מספרת יעל:

⁵ "הדף הירוק": שבועון התנועה הקיבוצית.

"הוצאנו טיוטה ראשונית שהבאנו אותה לצוות. איתן כתב אותה, אני חושבת. אנחנו הוספנו. זאת אומרת הטיוטה עברה בינינו וככה יצא איזשהו נייר."

במסמך, עליו חתום צוות מש"א, מוצג הרקע לוועידה כרצון להרחבת השותפות בהחלטות, ולחזוק הבסיס המשותף והקהילתיות בתקופת השינויים :

"בדיונים שהתקיימו במועצה ובפורום פיתוח מנהלים, עולה שוב ושוב הדרישה לשותפות רחבה יותר בהחלטות. בעידן של שינויים והפרטות יש לשים לב שמתקיים תהליך מקביל של חיזוק השותפות וההזדהות של הפרטים עם הקהילה. מאבקי הכוחות שהיו קיימים תמיד, חייבים בערוצים פורמליים של הבעה והחלפת דעות ציבוריים כדי להפחית עוצמת העימותים. לפני ואחרי הכל יש חשיבות לחשיבה משותפת ברמה הבין אישית והאסטרטגית שתעסוק כל הזמן בתכנון עתידי תוך הבהרת התמונה העכשווית של יתרונותיה וחולשותיה של יחב. לכן הצענו לערוך סדרת דיונים ציבוריים (ועידת יחב), שיעזרו לנו להגיע להסכמות על תמונתה העתידית של יחב.

מטרות:

חשיבה משותפת וחידוש הרב שיח בין החברים.

חידוש ורענון הסכמות על עקרונות בסיסיים של השותפות – קיבוץ יחב."

בנוסף, מוצג בקצרה תהליך הדיונים המתוכנן, המיועד להוביל לקבלת החלטות. המסמך מסתיים בקריאה לציבור להצטרף לתהליך :

" 1. צילום מצב – יחב 97.

דמוגרפיה, השכלה-חינוך, סוציולוגיה-תרבות ארגונית, עסקים וכלכלה, רמות ההפרטה, תרבות-חגים ועוד.

2. צילום מצב – סביבת יחב.

שינויים בקיבוצים אחרים – שייך נכסים, שכר דיפרנציאלי, הפרטות, שכונות בנים..

מעמד משפטי חבר – קיבוץ.

תנועה – יש / אין, צריך / לא צריך, השפעה / אין השפעה.

מועצה אזורית.

שותפים ומתחרים.

סביבה פוליטית ומדינית.

3. מה אנחנו רוצים שיהיה?

יחב בשנות ה 2000+

חוגי דיון.

4. הצעות להחלטה.

חברים הרוצים להשתתף בהכנת הוועידה מוזמנים."

מבנה הועידה

הועידה תוכננה להיערך בשמונה מפגשים, בימי שישי בבוקר, בין השעות 00:00-12:00, וביניהם מפגשי ערב במתכונת חוגי דיון.

"התחלנו לארגן גם את המסגרת וגם את התכנים, ובמסגרת נשארנו תקועים מתי לעשות את זה. ידענו בגדול שאנחנו רוצים לעשות חמישה מפגשי יום שישי וחוגים בערב לדיון. בפועל, היו לנו שמונה מפגשים ביום שישי, והיינו יכולים להכניס עוד שניים מבחינת ההשתתפות של החברים. הדיונים בערב, מה שקראנו "קפה ידע" אחרי 3 פעמים הפסקנו את זה, כי ראינו שזה ללא תכלית." (יעל, 20)

עיתוי הועידה

קביעת ימי הועידה והשעות בהן תתנהל נתקלה במספר קשיים, כיוון שבקיבוץ עובדים כל ימות השבוע. ההחלטה שנתקבלה, לקיים את מושבי הועידה בימי שישי בבוקר, משמעותה ויתור מראש על חלק מהחברים. יעל מתארת:

"היתה לנו בעיה מתי לעשות את השעות, ואנחנו, ואני הרמתי טלפון לכל מנהלי הענפים הגדולים והקטנים כדי לשאול מתי יבואו ואיך יבואו. אמרתי טוב זה וזה. בסוף הלכנו על יום שישי בבוקר, מ 9:00 עד 12:00 שהתוכנית היתה כאילו לעשות את זה מרוכז, לעשות חמישה מפגשים בימי שישי כל שבועיים. בפועל, כפי שאמרתי, היו 8 מפגשים ולפעמים זה היה כל 3 שבועות... לא נתנו את הדעת איך זה נרשם מבחינת ימי עבודה. לא התעסקנו בזה. אחד מאוד מצא חן בעיני, מנהל המפעל שהוא אמר: 'מבחינתי, כל מי שרוצה ללכת בבוקר שילך ואני כותב את זה השתלמות פנים מפעלית שאני מממן אותה. שעות העבודה הן עלי'. הוא אמר את זה נורא יפה, למרות שהוא התנגד שזה יהיה ביום שישי בבוקר. הוא רצה שזה יהיה אחרי הצהריים, בערב, לא על חשבון שעות עבודה וכל הדברים, אבל הוא אמר: 'כל חבר שירצה ללכת, זה על חשבוני.' (יעל, 20) ועל מנהל נוסף, שהתנגד, היא מספרת: "מנהל מרכז-המרכז גם כן נאם נאום שלם ואמר אחר כך: 'טוב, אנשים שילכו' וגם כן הגיעו אחר כך מעט מאוד ממרכז-המרכז. 'איך, זה יום עבודה כל כך קשה, זה יום שישי, זה...', תירוצים מפה עד הודעה חדשה." (יעל, 21)

נראה, כי גם בקרב חברי הקיבוץ היתה ביקורת על העיתוי שנקבע. מתייחס לכך אחד החברים, שמדגיש את הסתירה הפנימית שועידה המנסה להתמודד, בין השאר עם נושאי עבודה, מתקיימת על חשבון עבודה:

"לפני איזה שנה הם פתאום עשו איזה 'ועידת ירב' כזאת, אני גם כן, לרובה לא הלכתי, כי למה? ניסו להתמודד עם הבעיה של מוטיבציה לעבודה, איך? לוקחים את יום שישי ואומרים לאנשים אל תעבדו בו, בואו ל'ועידת ירב' ותאמרו איך צריך להעלות את המוטיבציה לעבודה, נו באמת... אז אני אמרתי: 'אני במשך יום העבודה עובד. אתם רוצים לעשות ועידה בערב - אני אבוא', אז בערב אני השתדלתי לבוא, אם לא היה לי איזה משהו אחר שלא יכלתי לוותר." (יוסי, 5)

חברה אחרת משתפת כי נפגעה עמוקות מהעיתוי שנקבע. לדעתה, לא התייחסו לרגשות הציבור שחש כי הכוח לחולל שינוי נמצא בידי מי שעיתוי הועידה מתאים לו:

"היתה תחושה מאוד כבדה של הרבה אנשים, שיש קבוצה שלא עובדת בימי שישי וכתוצאה מזה יכולה להעביר שינוי, ולא התייחסו לזה. אמרו שהקבוצה הזו תסתדר. אף אחד לא תינק. זה לא נכון... אני כבת ירב מאוד מאוד מאוד כעסתי. אפילו נעלבתי." (נטע, 7).

תוכנית המפגשים

תוכן, כי למושב הבוקר בימי שישי תהיה מתכונת קבועה: הרצאה שתינתן על ידי מרצה שאינו מהקיבוץ (להלן: מרצה חיצוני), והרצאה שתינתן על ידי בעלי ידע מהקיבוץ, בתחומים שיבחרו (להלן: מרצה פנימי). הנחיית המושבים תעשה על ידי מזכיר הקיבוץ ומנהל מש"א. במהלך הועידה התווסף פנל חברים שעסק בשאלה: "איך אני רואה את יחב עכשיו ובעתיד?". לכל פתיחת מפגש תוכן קטע תרבותי קצר: "הקראת שיר, הקרנת סרט או משהו שמתאים לאותו שבוע", וכן ארוחת בוקר חגיגית בחוץ או בחדר האוכל. עוד הוצע, כי יערך מפגש ערב עם עיתונאים, בו ידונו בדימוי הקיבוץ בעיתונות.

תכנון חוגי הדיון

תהליך ההכנה:

חוגי הדיון נועדו לאפשר את ההידברות בין החברים. בתחילה, התלבטו חברי הצוות על הרכב החוגים ועל תוכנם. למשל: האם חוגי הדיון צריכים להיות מעורבים מבחינת גיל? האם צריך למסד גרעין קבוע של משתתפים לשם הבטחת ההשתתפות? האם צריך לדון בחוגים בנושאי ההרצאות? הוחלט לשאול את דעת הציבור, ולגבש קבוצה של כ-15 מנחים מהקיבוץ, אשר יונחו על ידי יועצת ארגונית שאינה מהקיבוץ. על התפישה שהנחתה את העסקת היועצת מסבירה יעל:

"בהרבה תהליכים לקחנו יועץ ארגוני מבחוץ שיעזור לנו בתהליך. זאת אומרת, לא סמכנו רק על עצמנו, למרות שרוב הדברים עשינו לבד. עכשיו, לא לקחנו יועץ ארגוני אחד, זאת היתה גם התפישה, אלא לקחנו לכל תהליך יועץ אחר... כי אנחנו לא רוצים להיות רק עם אדם אחד. אנחנו רוצים להתנסות עם כל מיני יועצים.. לועידה לקחנו את היועצת הארגונית, זה גם יותר מחייב". (יעל, 17)

מלכתחילה תוכן כי היועצת הארגונית תיעץ לגבי חוגי הדיון בלבד, כאשר המבצעים יהיו מנחים מהקיבוץ, אותם היא תלווה. מסביר זאת אסף, חבר קיבוץ שנכח ברוב המפגשים:

"ביהב אוהבים שיש פתרונות, אבל שהם באים מבפנים. היועצים החיצוניים של יחב לא מובילים תהליכים, לא לוקחים חלק בקבלת ההחלטות. יש הרבה יועצים, שונים, שלא נשאים עד סוף התהליך. חשוב לנו שאנשי הציבור המובילים יהיו משלנו." (אסף, 3).

בפגישה שנערכה עם היועצת הארגונית נלמדה טכניקת חוג דיון בשם: 'קפה ידע' (מוסבר בהמשך), נלמדו והודגשו מיומנויות הנחייה ונערך דיון סביב שאלות וחששות שהעלו המנחים, כגון: איך מביאים את החברים? למה לא להסתפק בהרצאות? מה יחשב כמדד להצלחה? הודגש כי "סוף מעשה בשיחה תחילה": הערך של חוגי הדיון הוא בעצם המפגש והדיאלוג. נקבעו שלושה חוגי "קפה-ידע". שניים מתוכם נועדו להבהיר ולמקד מהם הנושאים המעסיקים את חברי הקיבוץ, והשלישי יועד לעסוק בנושא עבודה ופרנסה.

מהו "קפה ידע"?

חוג דיון מונחה, בו המשתתפים יושבים בקבוצות קטנות, סביב שולחנות, לרוב עם כיבוד קל, בדומה לבית קפה, ומשוחחים על נושא מוגדר.

תהליך השיחה מורכב מהשלבים הבאים, אשר לכל אחד מהם מוקצב בזמן:

1. הקהל מתכנס בקבוצות קטנות, אקראיות, סביב מספר שולחנות. לכל שולחן מנחה.
2. מליאה: פתיחה והעלאת דילמה / שאלה מרכזית.
3. קבוצות קטנות: דיון בשאלה המרכזית. המנחה מסכם את עיקרי הדיון.
4. החלפת קבוצות: כל משתתף עובר שולחן לשם למידת הדיונים שהתרחשו בו.
5. קבוצות קטנות: חזרת המשתתפים לקבוצת המקור לשם סיכום עיקרי הדיון.
6. מליאה: הצגת עיקרי הדיון של כל קבוצת מקור על ידי המנחה ו/או משתתף מהקבוצה.

צוות היגוי הועידה ועבודתו

מלכתחילה, סוכם בין המובילים: המזכיר וחברי מש"א, כי צוות ההיגוי יכלול מלבדם, גם חברים המעוניינים בכך. על הרכב צוות ההיגוי מספרת יעל, שהוא מאופיין בעיקר באנשי ממסד ובמעט "מתנגדים לשינויים":

"לקחנו קבוצה של 10-12 איש והתחלנו לחשוב. אני מוכרחה לציין שבקבוצה הזו היו הרוב, 4 פעילי מש"א, היה אחד או שניים מהמזכירות ושניים-שלושה חברים שהם מתנגדי השינויים, מתנגדים לכל דבר, והכנסנו אותם לצוות הזה, על מנת לתת מקום גם לאנשים שמתנגדים לשינויים, כי ידענו שחלק מההצעות ידברו על שינוי ועל הקיבוץ".

המסמכים הראשוניים שהופצו לציבור, קראו לחברים נוספים להצטרף לצוות החשיבה, אך ההיענות היתה נמוכה. כאמור, צורפו ביוזמת הצוות שני חברים, הידועים בקיבוץ כשמרנים. על החשיבה שהנחתה צעד זה מסבירה יעל:

"הייתי מוותרת עליהם מראש. אני חושבת שהם צריכים להיות שותפים רק בשביל להפרות ולגרות ולהוציא נקודות חדשות בכל צוותי החשיבה למיניהם. זאת אומרת שאם לא היה לנו אף אחד שהוא נגד וכו', אז זה לא טוב. גם בשביל לגרות אותנו, אנחנו מוכרחים איזה מישהו שיגיד לנו: 'לא הכל טוב'.. תרומה לדרך היא גם כן משהו".

במהלך תכנון הועידה התעוררו חילוקי דעות רבים ועקרוניים בין ה"שמרנים" לשאר חברי הצוות, שהביאו בסופו של דבר לפרישתם. כך למשל, ויכוח בדבר תכני ההרצאות:

"(על) מרצים מבחוץ היה לנו ויכוח מאוד גדול, שהאנשים, מתנגדי השינוי, רצו להביא כל מיני מרצים שהם נגד שינוי ונגד ככה ומרצים מהאוניברסיטה ודברים כאלה, ואנחנו עמדנו על זה שכל המרצים, מכל תחום, מישהו מאתנו שמע אותם קודם ויודע מהן ההרצאות, פחות או יותר. מה שכאילו לא היה מקובל על הברורצ'יק הזה שהיו לו הרבה מאוד טענות ובסוף הוא גם פרש." (יעל, 21)

פרישתו של אותו חבר, שחש שההחלטות לא מתקבלות בצורה דמוקרטית, לוותה במכתב ביקורת חריף שכתב לחברי הצוות וזה עיקרו:

".. לא בלב קל באתי, ברור היה לי שהשונות הקיימת בינינו בראיית 'הב לאן?' לא תקל על היכולת לעבוד ביחד. עם זאת, קיוויתי שמתוך ראייה שונה של הדברים, תתקבל תוצאה שתתרום לנושא המשותף להיות מוקף במעגלים רחבים יותר.

דאגה מטרידה יותר שהעסיקה אותי, האם באמת כוונתכם להיות פתוחים לשמוע את השונה? אני חושב שבעיית חוסר האמון בטוהר כוונות הממסד הקיבוצי אינה בעיה אישית שלי בלבד, אלא מקיפה צבורים רחבים יותר. תעיד אולי העובדה שמתוך מאות חברי י"ב, נענו לקריאתכם, רק חבר נוסף ועבדכם. (אותו חבר פרש, לאחר זמן קצר מסיבותיו הוא). די מהר התחלתי לקבל הודעות, דרך הטלפון או על אם הדרך, בדבר שינויים שנעשו או דברים שנוספו. לשאלתי, מי שינה, נענית, אנחנו, הצוות הפעיל. ואני חשבתי שהוזמנתי להיות חלק מה"אנחנו". לבקשתי לערוך ישיבה בנושא טרם נענית. אם אתם באמת מודאגים מאי השתתפותו של ציבור רחב יותר בוועידה ובכלל, עליכם לא רק לדבר על פתיחות, אלא גם ליצור אותה... אפשר לקיים את הצדדים הפורמליים של חברה דמוקרטית ללא תוכן אמיתי, יכול כל ממסד לקבל החלטות ולהזיז עניינים מבלי להיוועץ בציבור...".

המכתב מסתיים בציטוט מהספר "הנסיך"⁶, המאשים את ההנהגה בחוסר יושר ובפגיעה בציבור:

"ודאי אי אפשר לכנות "סגולה" או "כשרון" את היכולת לטבוח באזרחי הארץ, לבגוד בידידים, להיות חסר נאמנות, רחמים, אמונה ויראת שמיים, ודרך כזו אמנם יכולה להביא אדם שיזכה בשלטון, אך לא בתהילה ובכבוד".

לאחר חשיבה משותפת, החליטו חברי הצוות להתעלם מהמכתב:

"התלבטנו אם לעבור לסדר היום או להגיב, כי המכתב גם פוגע מאוד. והחלטנו שהדבר הכי מעליב הוא לעבור לסדר היום ולא להגיב, וככה עשינו. גם חשבנו שאם נגיב, נכנס למעגל של: 'אתה אמרת – הוא אמר'. אבל מכתב מאוד קשה... יש כאלה שביטלו אותו. אני לא בטלתי אותו, אבל אני חושבת שהוא לא צודק בגישה. אבל היה לי חשוב מאוד לשמור אותו, כי לא הכול אצלנו היה טוב. לא כולם חשבו שזה נכון." (יעל, 26).

למרות שתוכן כי צוות ההיגוי יהיה רחב ומגוון בהרכבו, ויכלול תומכי שינוי ומתנגדים לו, בפועל לא הצליח מהלך השיתוף. צוות ההיגוי אשר פעל בעת תכנון הוועידה ובמהלכה, הורכב בעיקר מחברים הידועים כתומכים במהלכי שינוי, אשר חלקם 'נציגי ממסד', בעיקר עובדי מש"א.

תכני הוועידה אכן הדגישו את פן השינוי, מתוך תפיסה שאלה הנושאים שיעניינו את מירב החברים ויכינו אותם לבאות.

שיתוף הציבור

מעבר לניסיון של יוזמי הוועידה להקים צוות היגוי רחב, הוחלט כי תהליך העבודה יאופיין בשיתוף. לפיכך, חולק שאלון לכל חברי הקיבוץ בו התבקשו להעלות נושאים בהם הם מעוניינים לדון. סוכם, כי על בסיס השאלונים שיאספו תיכתב הטיוטה הראשונית של תכני הוועידה. למרות זאת, במסמך הטיוטה הראשוני של צוות ההיגוי, הועלו שמות מרצים חיצוניים ופנימיים ותכני הרצאותיהם.

השאלון שחולק לציבור, נשא את הכותרת: "וועידת יחב (שם זמני) יוצאת לדרך".

חברי הקיבוץ התבקשו להתייחס באופן פתוח חלקית לנקודות הבאות, שברובן הן ארגוניות:

האם יש לך רעיונות, נושאים שיעניינו את ציבור החברים (מזכיר שהנושא הוא יחב)?

איזה זמן נראה לך מתאים לקיום ההרצאות? (בוקר של יום שישי, ערב, אחה"צ, או זמן אחר)

⁶ מאקיאולו, 1988. בהבאת ציטוט מספר זה (עמוד 40) יש אמירה ביקורתית חריפה על השלטון בקהילה. התייחסות מפורטת יותר למשמעות הספר ראה גם בכרך א', הערת שוליים בעמ' 63.

- איך לדעתך צריך לארגן את חוגי הדיון? (לפי גיל, שכונות, מקומות עבודה, הרכב קבוע או הרכב מיקרי)
- איפה לקיים את החוגים? במקום מרכזי או בבתי החברים?
- האם יש לך הצעות למנחי החוגים?
- במקביל יערכו אירועי תרבות הקשורים ליהב – גם הצעות בנושא זה יתקבלו בברכה.

השאלונים שהופצו לא זכו להתייחסות הציבור, וחזרו מהם ספורים בלבד, שלא תרמו לעבודת הצוות, כיוון שחלקן היו קנטרניות או לא מספיק ענייניות לדעת הצוות. יעל, שהיתה אחראית על הצד הארגוני בוועידה, מתייחסת:

"יש לי בעיה בלהסביר, כי נוכחתי לדעת כי כל דבר שכאילו את רוצה לשתף, אצלנו, ושלוש פעמים או פעמיים נתתי דפים כאלה, לשתף את החברים, חזרו אלי נורא מעט, ואני גם יודעת, אני מכירה לפי הכתבים מי האדם שכתב: 'מה שיהיה יהיה'. 'מה שהם יחליטו זה מה שנעשה'".

בנוסף, נשלח לבתי החברים המסמך הבא, המזמין אותם להצטרף לתכנון הוועידה ולהנחיית חוגי הדיון:

"יהב לאן? איך אנחנו נראים? איך אנחנו רוצים להראות?"

בואו נשב רגע בשקט... נחשוב, נדבר ונקשיב אחד לשני... ואולי אפילו נסכים על איך נקיים את חיינו המשותפים ביחד!

ועידת יהב (שם זמני) תעסוק בכל שאלות אלה ועוד..

חברים/ות המעוניינים/ות להנחות חוגי דיון, להעלות הצעות ורעיונות, אנא פנו אלינו.

בעקבות המסמך לא הצטרפו לצוות חברים נוספים.

שיווק ותיעוד

תוכנן מערך שיווקי מקיף ומגוון, על מנת לעורר את תשומת הלב, של מירב הציבור. בצוות ההיגוי הועלו רעיונות כגון הכנת לוח מודעות מיוחד, שיתוף אמנים מהקיבוץ בהכנת מודעות, פרסום כל פעילות בתאי הדואר של החברים, צילום וידאו של כל המליאות והקרנתן בערוץ הפנימי, כאשר המטרה היא: "הרבה חברים רואים את הוועידה ומגיבים". עוד נקבע, כי כל הוועידה תתועד בתיק ועידה, וכי הפרסומות שיכינו אמני הקיבוץ ימוסגרו ויוצגו בתערוכת סיום.

עלות

הוערך על ידי צוות ההיגוי כי עלות פרויקט "ועידת יהב" יסתכם בכ- 17.000 ש"ח.

תקופת התארגנות

בישיבה שהתקיימה (11.8.97) שבו חברי הצוות ודנו בהיבטים הקשורים לתכנים ולמבנה הוועידה. את תקופה זו, עד תחילת הוועידה (כארבעה חודשים) הקדישו חברי הצוות להתארגנות. הם יחסו לשלב ההתארגנות חשיבות רבה. מחשבה רבה, עבודת תיאום והכנה הושקעו בפרסום הוועידה, בהכנת המרצים החיצוניים והפנימיים ובלמידת ואימון טכניקת ה"קפה ידע".

בתקופה זו לא התקיימו ישיבות פורמליות של הצוות המכין, אם כי ביניהם ובין המזכיר היה תאום מלא לגבי התקדמות ההכנות. בשלב זה לא צורפו חברים חדשים לצוות. בסיום תקופת ההתארגנות הודיעו באופן רשמי באספת חברים (1.11.1997) על תחילת הועידה.

2. ביצוע

שיווק ותיעוד

כפי שנקבע, אכן הושקעה מחשבה רבה בהיבט השיווקי. במהלך כל חודשי הועידה נעשה שיווק לכל פעילות באמצעות מודעות לחברים, פליירים, פרסום בטלסקסט (ערוץ פנימי) ובעלון הקיבוץ.

- מודעות פרסומת: הוקם צוות פרסום של גרפיקאים מהקיבוץ, שכל אחד מהם הכין פרסום לועידה בהשראת תפיסתו את יהב. יצירותיהם הודפסו כפוסטרים, מוסגרו ונתלו במקומות מרכזיים, בנוסף לפרסומם בעלוני הקיבוץ. כך למשל, הוצג פרסום בו מצולמים שני חברים הידועים בדעותיהם המנוגדות מושכים חבל לכיוונים מנוגדים, כאשר תחת כל אחד מהם נכתב ציטוט מפיו. כך מתארים חברי צוות ההיגוי בעלון הקיבוץ:

"בפנינו המארגנים עמדה השאלה, איך מקרבים חברים לנושא? איך עושים את לוח המודעות מאיר עיניים ומושך לקריאה? (איך) מפרסמים את תוכניות הועידה? פנינו לגרפיקאים שבינינו, שיתנו חופש ליצירתיות הטמונה בהם.. במה שעשו, נתנו ביטוי צבעוני ומוחשי לאהבתם את יהב ולועידת יהב.. נשמח שחברים נוספים יצטרפו לצוות הפרסום".

(12.12.1997)

האומנים אשר לקחו חלק בפרויקט שמחו על ההזדמנות שניתנה להם לבטא את הקשר לקיבוץ בדרכם הם. למשל:

"אחד הדברים היפים שמצאתי בפנייה הזאת לעשות את הכרזה היתה האפשרות לתת את נקודת המבט שלי, ואכן היתה התייחסות של אנשים, ואכן אנשים העירו, אנשים השתתפו, הביעו דעתם.. (סרט: "לוחות ושברי לוחות")"

- פליירים: גם בפרסומים שנשלחו לבתי החברים, ניכר כי הושקעה מחשבה רבה. הפרסום אסתטי, יצירתי, בהיר, הומוריסטי, מזמין השתתפות ומרשים. לקראת כל מפגש הופצה לפחות הזמנה אחת המפרטת את סדר היום הצפוי, מלווה בקריאה חמה לבוא לקחת חלק בדיונים. במידה ונערכו שינויים של הרגע האחרון, לרוב הופצה הזמנה נוספת ליידוע השינוי.

בפרסומים חזר המוטו לבוא להיות מעורבים, שותפים ומכריעים בדיונים ובהחלטות שיקבעו את המשך אופייה של הקהילה:

"ההכרעה – אם לבוא, לשוחח עם חברי, לשמוע את אשר בפיהם, להשמיע את אשר בליבי, ללמוד, לעצב ולפעול כבן חורין. לוותר על כל אלה, ולהפוך כנגרר אחר העדר, נטול חירות ואחריות, אך מפעפע מקיטורים – בדי, בליבי ובפי לעשותו. לא בשמיים היא".

"כולנו נחליט על מה נדבר ולמה נרצה להגיע"

"בואו, שמעו והשמיעו דעתכם"

"מחכים לכולם. בואו לשמוע, להשמיע ולהיות שותפים לדילמות, לדיונים ולהכרעות"

"האם אני רוצה להיות שותף לדיונים, להחלטות ולעיתיד ביהב?"

"שים את הדברים על השולחן. תפסיק לבקר. בוא לדבר".

"אין סוף לשמועות – אבל מה עם לשמוע אחד את השני?"

- **ערוץ וידאו מקומי** : בשבוע שקדם לפתיחת הועידה, הוקרנו מידי יום בערוץ המקומי סרטי וידאו מעברה של הקהילה ומתהליכי השינוי שעברה. כל כינוס של הועידה פורסם מבעוד מועד בלוח המודעות בטלסקסט.

- **סרט** : הועידה תועדה על ידי הצלם המקומי, וחלק מהחברים שלקחו חלק בהכנתה והשתתפו בה, רואיינו בסיומה. מחומרים אלה הוכן סרט המתעד את הועידה, ובעיקר את המחשבות והרגשות שהותירה בליבם של מספר חברים. יוצר הסרט מספר שלא רצה להראות את מה שאנשים יודעים על הועידה, אלא כיוון להמשכיות סמויה שזיהה לאחר הועידה :

"הסרט מתייחס לתחושות, רגשות, תגובות, לא לתכנים שדנו בהם בועידה. לא היה מיחזור של מה שהיה בועידה. הסרט

התייחס לאיך אנשים מרגישים בעקבות הדיבור" (אסף).

הסרט, הנושא את השם: "לוחות ושברי לוחות", הוקרן בפני החברים כחצי שנה לאחר סיום הועידה, בערב ראש השנה, 1998.

- **עיתונות מקומית וקיבוצית** : בעלון הקיבוץ הופיעה התייחסות קבועה לועידה. בתיעוד, תגובות ופרסום המפגשים העתידיים לבוא. כך למשל פורסמה התחלתה של הועידה (7.11.1997) תחת הכותרת: "ועידת יהב יצאה לדרך" וכה נכתב על ידי חברי צוות ההיגוי :

"... במליאה יושמעו הרצאות ופתיחות לדיונים, ובחוגים ידברו על השאלות שהוצגו במליאה. מטרת החוגים, לאפשר

לחברים להשמיע את דעתם, לשאול ולהתייחס לשאלות שלא לכולן ברור שיש תשובות, להיות מעורבים בכל הסובב אותנו.

לעבודה בחוגים יש משמעות מעבר לדברים שמועלים בהם, והם יכולת אמיתית לקבוע איך יהב תראה בשנים הבאות.

מצפים להשתתפות של הרבה חברים, שיתנו את הצביון האמיתי לועידה.

חבר מביא חברה, חברה מביאה חבר

וכל החברים חוברים יחדיו!"

גם מחוץ לגבולות הקיבוץ עוררה הועידה הדים, והיא זכתה לכתבה תיאורית, קצרה ואוהדת בעיתון התנועה הקיבוצית.

- **אמצעים בלתי פורמליים** : השיחות על השבילים' בין החברים בעקבות הועידה היו משמעותיות לפרסומה. סיפורי המשתתפים וחוויותיהם עוררו עניין, והיה בהם כדי למשוך חברים נוספים לועידה.

התיעוד של הועידה כלל :

- צילום - המושבים וההתכנסויות תועדו על ידי צלם מקומי ונערכו לסרט.
 - תיק ועידה - תיק ובו מסמכי הועידה (פרסומים, סיכומי ישיבות, מכתבים).
 - פרסום - מוסגרו ונתלו במקומות ציבוריים הפרסומות שהוכנו לקראת הועידה.
 - עלון הקיבוץ - תועדו מרבית התכנים של ההרצאות, הפגלים וחוגי הדיון.
- לכל המרצים נשלחו מכתבי תודה אישיים, בציון תרומתם הייחודית לועידה, ואף שי צנוע המסמל את רוח הקיבוץ.

השתתפות בוועידה:

מספר משותפים: מתוך כ- 475 חברים ומועמדים:

במושבי הוועידה בימי שישי נכחו בין 100 ל- 150 איש. (כ- 20%-25% מכלל חברי הקיבוץ)

בחוגי הדיון נכחו (המספר פחת בהדרגה):

'קפה ידעי ראשון: מעל 100 משתתפים (כ- 20% מכלל חברי הקיבוץ)

'קפה ידעי שני: כ- 70 משתתפים (כ- 15% מכלל חברי הקיבוץ)

'קפה ידעי שלישי: כ- 50 משתתפים. (כ- 10% מכלל חברי הקיבוץ).

יעל, ממארגני הוועידה, מציינת כי אחוז הנוכחים בוועידה הוא: "הרבה מאוד ליהב". עינת, גם היא עובדת משי"א

ופעילה בצוות הוועידה, מציינת לעומתה את אכזבתה מהנוכחות:

"הייתי מצפה שיבואו לוועידה באמת חצי מהאנשים... ורוב האנשים שבאו היו מבוגרים. ובאו חמישית. אז זה דבר שתצפי

שיבואו יותר."

מאפייני המשתתפים והלא-משתתפים: במהלך ההתכנסויות השונות של הוועידה בלטה נוכחותם הגבוהה של

בני הדור השני בקיבוץ (גילאי חמישים-שישים), והעדרם של הצעירים (גילאי עשרים פלוס). באופן כללי, ניתן

לאפיין את הנוכחות של בני הדורות השונים, במיעוט אנשי הדור הראשון לקיבוץ (דור המייסדים בני

השמונים ומעלה), מרכזיות בני הדור השני, ונוכחות מעטה של בני הדור השלישי (גילאי שלושים-ארבעים)

ושל הצעירים.

במהלך חודשי קיום הוועידה מתריע על חוסר ההשתתפות של הצעירים עורך העלון, אשר תעד את ההרצאות

והדיונים. במושב הסיום האחרון, בו נשא דברים הוא מציין:

"לא נעלמו אלה שחסרו, בעיקר הצעירים יותר. לא רק בהקשבה פסיבית, אלא במעורבות אקטיבית". (27.3.1998).

גם המבקר החיצוני של הקיבוץ, בבקרו את הוועידה, מוצא לנכון להתייחס לבעיה זו:

"הדור הצעיר הדיר את רגליו מהשתתפות בוועידת יהב. מחברים שונים נשמעו הסברים לגבי הסיבות, אך הביקורת מצפה

לניתוח מקצועי, להסקת מסקנות ולהמלצות." (דו"ח המבקר: הדו"ח על הביקורת במשאבי אנוש, עמ' 10).

עינת, צעירה אף היא (בת כ- 30), ממארגנות הוועידה, מתייחסת בהבנה לחבריה שבחרו לא להגיע:

"אני ראייתי את זה (הערה: נוכחות נמוכה מאוד של הצעירים) בוועידת יהב', למשל, שכמעט לא באו. באו הרבה אנשים

מבוגרים. הדור הראשון שני. הדור שלי לא בא. ממש לא בא. טוב לו. נעים לו. אני ארגנתי את זה אבל זה מעניין אותי, אני

בעניינים. אבל מבני הכתה שלי. אף אחד לא בא... כי טוב להם. כי כל אחד מתעסק בענייניו הוא. באמת, קיבוץ בגדול כבר

לא יותר מדי מעניין. זה לא שיש לי משהו רע, משהו נגד, או משהו כזה, אבל אני מסתדר. ואנשים אמרו לי: 'באמת לא

מעניין אותנו. טוב לנו'. זה לא שאנשים עובדים לעצמם או משהו כזה, אבל יש להם חופש בחירה בהרבה דברים, וטוב

להם ונוח להם עד עכשיו. לא גזרו שום גזרה שהיו צריכים לצעוק עליה. שמקשה עליהם את החיים."

לשאלתי, אם היו יוצאים מאדישותם ומתנגדים, אם משהו בקיבוץ היה מפריע להם, היא עונה:

"לא יודעת. התחנכנו כמו קיבוצניקים בוקים כאלה... שלא קמים וצועקים. לא, לא חושבת." (עינת, 8)

בהמשך הראיון היא מציגה דוגמה הפוכה להנחתה, לפיה, הצעירים פועלים כאשר מתקבלת החלטה הפוגעת בהם:

"..הצעירים מגיעים. למשל שמדברים על זה, אז הצעירים באו. תראי איפה שהוא בזמן הוועידה היה איזה שהיא.. החליטו על התשלום לק"מ, החליטו להעלות את זה מפני שעשו איזו שהיא עבודה כלכלית על הקטע וראו שאני יודעת מה, עולה שקל וחצי לק"מ, ורצו לחייב את החברים בשקל. זה היה הרעיון ועשו ישיבה וכאילו אז אנשים התחילו להגיד 'מה פתאום' וזהו, ואז עשו מעין מפגש. למפגש הזה באו 60 אנשים. וזה השיג את ה"קפה ידע" שאילו באו 50 אנשים... אנשים באים למה שמדגדג להם עכשיו בכיס, הם לא באים למשהו שמדבר על איך יראו החיים שלהם, ואם הם רוצים להיות מעורבים בהחלטות על החיים שלהם או לא. לזה הם לא באו. עכשיו מדגדג להם בכיס השקל או החצי שקל שיחייבו אותי לק"מ, את מבינה? ואז כאילו.. אני אומרת שטוב להם, מה אני רוצה מהחיים שלהם. טוב להם, באמת, אז מה אני מבלבלת את המוח על עבודה ועל שיתוף." (ענית, 10)

עינת מתייחסת גם לשאר הציבור שלא הגיע. לדעתה, היה ניסיון מספק להגיע לציבור, ומי שלא מעוניין – לא צריך לרדוף אחריו. נראה לה כי האמון הקיים בממסד יוצר פסיביות ואדישות, ויחד עם זה היא מציינת, כי כמי ששותפה בממסד, יש לה יכולת להעביר את ההצעות שנראות לה:

"חשוב לי (הערה: שהם יגיעו) ... בוועידה נראו ניסיון להביא את האנשים. גם דיברנו עם אנשים והם אמרו: 'כן, כן זה נורא חשוב' ולא באו. א.. אני לא חושבת שצריך לרדוף אחרי אנשים שלא רוצים. אנשים יש להם כל מיני מצבים בחיים שהם יותר בביטחון ויש מצבים שהם פחות. יותר ופחות מבחינת העשייה הציבורית. חשוב לי שיבואו. אני לא יעשה את הכל שהם יבואו. אני לוקחת את זה, שאם אני יושבת במערכת, אני יכולה להעביר איזו הצעה שנראת לי. חשוב לי שיבואו, אבל אם לא יבואו, אז לא. זה גם נורא טבוע ביהב הקטע הזה. נורא. הקטע הזה שכאילו סומכים על המערכת שהיה בסדר כי בינתיים הכל היה בסדר. נכון, הכל התנהל על הכיפק. יש כסף, המפעלים עובדים טוב. אז למה לא להמשיך? (ענית, 9)

נירה, חברה שהשתתפה ברוב הוועידה ולקחה חלק פעיל בהנחיית חוגי הדיון, מתייחסת לצעירים שלא הגיעו:

"לאנשים יש הרגשה שלא מספיק שמעו אותם, וזה קשה, כי, למשל, שעשינו את הוועידה, אז מי בא לוועידה? באו לוועידה רוב האנשים שהם במילא או בתפקידים, או מעורבים א... ככה ואחרת, ולמשל קבוצה שלמה של צעירים לא הגיעה לוועידה.. אני מסבירה את זה בזה שאולי הם מרגישים שהדברים נעשים מבלי ששואלים אותם. אבל אם ניתנה לכם האפשרות שישאלו אתכם, אם ניתנה לכם האפשרות להגיע ולהגיד את דבריכם? ובכל אופן הם לא מגיעים. אני חושבת שזה משהו כללי של אנשים צעירים שהם.. שאני רואה אותם גם בחברות אחרות או במקומות אחרים שצעירים הם בדרך כלל רוצים להפוך את העולם אבל הם לא כל כך מעיזים. הם רוצים להגיד, אבל הם לא כל כך מעיזים להגיד את מה שיש להם להגיד. אני חושבת שזה שייך לגיל או ל.. לקושי של צעיר להתייצב, להגיד, להופיע, ל.. זה מן מרד נעורים כזה מתמשך שאתה רוצה להיות גדול, אבל אתה לא מעיז, משהו כזה ו.. אין מה לעשות, זה תהליכים שצריך לעבור, צריך לקבל אותם. ואנחנו עושים שמיניות באוויר כדי להגיע לצעירים... ניסו לעשות שיחות נפרדות לצעירים על כל מיני נושאים, שמרכז המשק שהוא בעצמו, אגב, צעיר, הוא לא בן 40... אבל כשאני אומרת צעירים אני מתכוונת ליוצאי צבא, עד שלושים, נניח, שזו שיכבה ענקית ביהב, יותר ממאה איש יש לנו של צעירים... אין מה לעשות. האנשים האלה עוד לא מרגישים מספיק בטוחים לקום לדבר באספה או לקחת על עצמם משהו ולהתייצב... אז הם איכשהו יושבים בחדרי חדרים ומקטרים, ולא מעיזים להביא את זה אל עשייה או אל אמירה או אל... כך אני מבינה את זה. יש איזה שהיא אווירה כזו ש'לא, במילא יחליטו בלעדינו' או

'במילא זה יעשה' או... וחבל, משום שבהחלט מקבלים אותם גם במקומות עבודה מייד, גם מכניסים אותם לוועדות. אבל כל מי שהוא כבר בוועדה, כבר בעיניהם לא נחשב כשייך אליהם." (נירה, 1)

אחד הצעירים שכן הגיע למספר כינוסים מסביר :

"קודם כל ההרצאות נראו מעניינות. ימי שישי היו הרצאות, וגם נראה לי חוויה כזאת של לשבת א.. חוויה קיבוצית כזאת של לקבל החלטות כמו ש.. (מהרהר) למרות שאין לי זכות הצבעה, אני לא חבר קיבוץ ובכל זאת אני יודע שמקשיבים ואתה יכול להביע את דעתך. למרות שלא היתה לי נוכחות מלאה הפסקתי להגיע, סתם בגלל.. לא.. אני אפילו לא יודע למה." (רותם, 1).

נירה מציינת ששמה לב כי מבין החברים שנקלטו לאחרונה בקיבוץ, דווקא השתתפו להפתעתה רבים :
 "אני דווקא ראיתי שהמון אנשים, שיש פה קצת מתח בקיבוץ, תמיד זה בהומור, אבל המתח הזה קיים, בין נקלטים לבין בני משק. אז אני דווקא ראיתי שלוועידה הגיעו המון נקלטים. הם גם דיברו במליאה, לא רק בקבוצות הקטנות." (נירה, 2).
 מהאמור לעיל משתמע שבצוות המארגן חשו כי נעשו ניסיונות רבים להגיע לפלחי האוכלוסייה השונים, כולל הצעירים. הסברים שונים שניתנו להיעדרות הצעירים הינם למשל, שזהו ביטוי נורמטיבי למרדנות המאפיינת כל אוכלוסייה צעירה, האמון הקיים באנשי הממסד יוצר פסיביות ואדישות או מאידך חוסר האמון באנשי ממסד כמאזינים ומתחשבים.
 פילוח נוסף של חברי הקיבוץ, לבני הקיבוץ ולנקלטים, מלמד כי לוועידה הגיעו נקלטים רבים, שלרוב לא נוהגים לפקוד כינוסים קהילתיים.

תוכנית וועידת יהב'

מוצגת תוכנית הוועידה במלואה, כפי שיצאה לפועל. התיאור מסתמך על תיעוד מקלטות וידאו, תיאורי המפגשים מעלון הקיבוץ (נכתבו על ידי עורך העלון), דו"חות תכנון וסיכום, מכתבים וחומרים כתובים הקשורים לנושא, וראיונות עם חברי הקיבוץ :
 ההתכנסויות אופיינו באווירה חגיגית, חברותית ועניינית.

(א) מושב ראשון : יום שישי, 7.11.1997, 8:00-12:00

סדר יום :

ארוחת בוקר חגיגית

פתיחה – מזכיר הקיבוץ

"התנועה הקיבוצית בראיה היסטורית". (מזכיר התק"מ, מרצה חיצוני).

"תהליכים עתידיים בשוק התעסוקה, בארגון ובניהול". (מרצה חיצוני).

"ראיה עתידית של קהילת יהב". (מזכיר הקיבוץ, מרצה פנימי)

התכנסות ראשונה זו נפתחה בדברי פתיחה של מזכיר הקיבוץ, שברך את המשתתפים והדגיש את ייחודו של קיבוצם. בדבריו, הדגיש את משמעות קיום ההיוועדות בקהילה, לשם עשיית חשבון פנימי וטיפוח "גאוות היחידה":

"חשבנו שלשיחות ולדיבור האלה נקרא ועידה. נדבר אחד עם השני, ניועד, נשוחח ונסכם, ונרענן את השיחה בינינו, שזקוקה לרענון ומחשבה. זה יהיה מבצע מתגלגל, לפי רצון האנשים וכמובן גם לפי מה שאנו נחליט." (קלטת וידאו, מושב ראשון).

את ההרצאה הראשונה נשא אחד ממזכירי התק"מ דאז. הרצאתו עסקה בעיקר בתהליך ההיסטורי אותו עברה התנועה הקיבוצית, בהקשר של התמורות בחברה הישראלית. גם הוא התייחס למשמעות הוועידה, באומרו כי הוא רואה בוועידה מעין "מסע התעוררות", וחשיבותה היא ב: "ההתרחשות, תוך כדי ההיוועדות, הישיבה בצוותא והיכולת להמריא אל שדות ההמראה כדי שיהיה כוח להמשיך". המרצה גם התייחס לקיבוץ יהב כאל 'ספינת דגל', אליה קיבוצים אחרים נושאים עיניים כדי "לקבל ממנה איתותים והשראה".

ההרצאה השניה עסקה במשמעות התקופה הפוסט-מודרנית המאופיינת בשינוי מתמיד. הושם דגש על משמעות התמורה בעולם העבודה בכלל ובקיבוץ בפרט. משפט מפתח שנאמר בהרצאה וליווה לאחר מכן את כל הוועידה היה: "שינוי בקצב השינוי", שמסרו הוא הגברת המודעות לתהליכי השינוי בסביבה והתאמה אליהם. את הרצאת הסיום נשא מזכיר הקיבוץ, שהציג את מצב הקיבוץ מהיבטים שונים. הקיבוץ הוצג כמבוסס על תפישה כלכלית-חברתית רב ענפית, בו תהליכי הפרטה מקיפים כ- 70% מתחומי החיים, כאשר התחומים שנותרו משותפים הם: בריאות, חינוך ובעלות על נכסים. בסיום דבריו הציג את הדילמות וכיווני הדרך, עליהם ידונו בהמשך הוועידה, והציע לבחון חזון זה כאתגר לדיונים שיתקיימו בוועידה:

"חברה מתקדמת ומתפתחת שהחבר במרכזה, כשהוא אחראי לקיום הקהילה וצובר זכויות ונכסים אישיים בהתאם להחלטותיה. יישמרו עקרונות של הוגנות וערבות הדדית בין החברים. שותפות במפעלים ובנכסים בשוויון הזדמנויות לכל." (קלטת וידאו - מושב ראשון)

במהלך המושב היתה אווירה חגיגית, עניינית ומלאת סיפוק.

צוות הוועידה תיעד בקצרה את שהתרחש במפגש לשם הפקת לקחים. על כל הרצאה נרשמו הערות כגון:

"ארוכה, ממוקדת בנושאי עבר...; הרצאה דינמית, מקיפה, מעוררת תגובות ומחשבות...; הזמן קצר... לא הצליח למצות את עצמו".

נרשמו גם הערות לגבי היבטים לוגיסטיים. כן צוין כי השתתפו כ- 130 חברים, רובם מבוגרים.

(ב) חוג דיון: 'קפה ידע' מס 1: יום ג', 18.11.1997 20:45

נושא: גיבוש הנושאים המעסיקים את חברי הקיבוץ לשם דיון וטיפול.

לקראת חוג הדיון הראשון הופץ לחברים בתאי הדואר מסמך עם רשימת נושאים לדיון, כגון: חברות ביהב; קיבוץ יהב הולך וגדל עד לאן?; צבירת זכויות אישיות כחלק מהביטחון האישי; ערכים – מה הם? והאם יש עליהם הסכמות?;

למפגש זה הגיעו מעל מאה משתתפים, שייצגו חתך רב דורי בקיבוץ. הערב הונחה על ידי היועצת הארגונית שנשכרה לכך, ועל ידי המנחים מהקיבוץ אותם הכינה. כך פותח את תיאורו עורך העלון, שניכר כי התרשם מטכניקת השיחה, המאפשרת ביטוי לכל אחד ואחד:

"שיחה שמתכוננת, כפי שיכולנו להתרשם, ליצור קשר ממשי בין המשוחחים, מעורבות אקטיבית, למרות פומביות הדיון שדרך כלל אנו מכירים אותו, שמעטים מן הבאים אליו משתתפים בו בדיבור ממש. הפעם, כאן, על ידי מתכוננת בית קפה – קבוצות קטנות יושבות ליד שולחנות – יוצרות קשר אישי, קאמרי, סביב לנושאים, המזומנים בהצעה המונחת על השולחן כתפריט. על נייר בצבע ירוק נרשמו הצעות שיחה אפשריות, לא מחייבות. הובן, שהנושאים בשיחה ישתנו בהתאם לרצון המשוחחים, כפי שהדברים מתרחשים ליד שולחנם." (שיחתנו, 28.11.1997)

הדיון בקבוצות הקטנות, מסביב לשולחנות, הונחה כאמור על ידי חברי קיבוץ שהתנדבו והוכשרו לכך וייצגו בהרכבם את שכבות הגיל השונות בקיבוץ.

מטרת הדיון, שהתקיים באוירה פתוחה, נעימה ועניינית, היתה לגבש את הנושאים המרכזיים בהם ירצו לדון בהמשך התהליך. לשם כך נתבקשו הנוכחים לברר לעצמם: מה הן השאלות המרכזיות המעסיקות אותם לגבי המקום בו הם חיים, מה קיים בו ומה צריך להשתנות.

בהתאם למתכונת חוגי דיון בסגנון 'קפה ידע', שוחחו ביניהם חברי הקבוצה כחצי שעה על השאלה המרכזית. בהינתן האות, התבקשו כל המשתתפים להחליף קבוצות, ומנחי הקבוצות נשארו במקומם וארחו את המשתתפים החדשים. בשלב זה, סיפרו המנחים לאורחיהם את תמצית הדיון של הקבוצה הקודמת, ובהינתן שוב האות, חזרו כל המשתתפים לקבוצות המקור שלהם וסיפרו את ששמעו שנאמר בקבוצות האחרות. בשלב זה, הוטל על כל קבוצה, לאור הדעות שהשמיעה ושמעה, לגבש שלוש שאלות מרכזיות, שבהן יתרכז הדיון על עתידה של יהב. השאלות שנידונו בקבוצות היו למשל:

◀ איך אפשר לשמור על ערכים בעידן של שינוי?

◀ איך יראה הקשר בין 'עצמאות כלכלית' למבנה החברתי של הקיבוץ?

◀ איך לא להפך לחברה מנוכרת?

◀ תעסוקה ופרנסה והקשר ביניהם.

◀ דמוקרטיה בקיבוץ, קליטה, כלים חברתיים לטיפול בחריגים.

◀ האם אפשר לקיים שותפות של קיבוץ בין החברים שיש להם אלטרנטיבה אמיתית לחיים ברווחה מחוץ

לקיבוץ?

- ◀ האם חברי יהב של היום, על צעיריה וותיקיה, מסוגלת לעצב אמנה חברתית חדשה?
- ◀ איך משלבים בין צרכים חברתיים וכלכליים הסותרים לעיתים אחד את השני?
- ◀ הורשה, רווחים, רכוש פרטי.

בסיום המפגש הציגו המנחים, בפני המליאה, את השאלות המרכזיות שהועלו בקבוצתם. את הערב סיכמו מזכיר הקיבוץ, מנהל מש"א והיועצת הארגונית.

(ג) מושב שני: יום ו', 28.11.1997, 8:00-12:00

סדר יום:

ארוחת בוקר חגיגית

פתיחה: קטע תרבותי

"קיבוץ בלי קביים" (מרצה חיצוני)

"הקיבוץ מבחינה חברתית ומשפטית" (מרצה חיצוני)

"בטחון החבר וזכויותיו" (מרצה פנימי)

מושב זה הוקדש להיבטים חברתיים ומשפטיים של הקיבוץ.

ההרצאה הראשונה עסקה בקיומו של הקיבוץ כערך ובמשמעותו כיום, בהתייחסות לשינויים העוברים עליו. נאמרו דברים לגבי הצורך במציאת זהות חדשה, תוך ראייה מציאותית של המתרחש בקיבוץ ושל העולם ממנו הוא מושפע.

ההרצאה השנייה התייחסה לזכויות חברי הקיבוץ, והציגה את הרעיון כי חברי הקיבוץ, ששרתו את האומה בשליחותם ההתיישבותית והחברתית, לא דאגו לזכויותיהם האישיות והמשקיות, וכעת זה בעוכריהם. המושב הסתיים בהרצאתה של חברת קיבוץ, עורכת דין, בנושא היבטים משפטיים הנוגעים לחבר הקיבוץ. המרצה התייחסה למצבה של יהב ושל התנועה הקיבוצית, תוך העלאת הסיכונים והרווחים הכרוכים בצעדים משפטיים שונים.

גם מפגש זה, כקודמו, הסתיים בתחושת עניין וסיפוק. סיכום מושב זה בעלון, מלמד על חשיבותו, כאמצעי לקשר בין החברים, ללמידה ולהידברות:

"מעבר לחשיבות הדעת שאנו קונים, להתכנסות יש לטעמנו חשיבות גדולה בהתכנסויות אלה. חיי הקהילה, טעמים הטוב, בא הרבה מאוד מן הלבוש הבלתי נראה, מחוטי הקשר הבלתי מנוסחים שבין הפרטים המרכיבים אותה, הבלתי אמצעיות החיובית. לשון עיון, ובהגזמה מסוימת קרא בובר לעניין זה החתירה ל"אני-אתה" אפילו איננו מגיעים לדרגה זאת, יש כאן הליכה בשביל וזה עניין חשוב, אולי לא פחות מן הדברים הנאמרים בלשון המלומדת של הדעת". (שיחתנו, 12.12.1997).

(ד) חוג דיון: 'קפה ידע' מס' 2 : 10.12.1997, 20:45

נושא: היבטים משפטיים של חבר הקיבוץ.

כהכנה לחוג הדיון, החברים קיבלו בדואר את סיכום הנושאים שעלו ב'קפה-ידע' הראשון, ושודרה בערוץ המקומי מספר פעמים הועידה האחרונה שהתקיימה. הייתה כוונה, שלא יצאה לפועל, לחלק מראש לחברים את "תקנות האגודה"⁷.

לפגישה הגיעו כשבעים משתתפים, וכפי שנכתב בעלון הקיבוץ: "אלה שלא הגיעו הפסידו". נראה, כי גם הפעם אווירת השיחה היתה פתוחה ונעימה, וכך היא מתוארת:

"באוירה טובה עלו שאלות המעסיקות אותנו, שאלות שהן במרכז חיינו, שמבטאות דאגה וסיכוי לעתידנו, שבימים רגילים סופר אותם כל אחד לעצמו, ואילו כאן, ב'קפה ידע', אפשר היה לתת להם ביטוי, להתחלק... בודאי בצד הסכמות, שמענו דעות חולקות, בעיקרי דברים או בפרטי דברים, והיה נוח לשמוע, משני שהדברים נשמעו באווירה טובה, בקשב הדדי. המשוחחים מצליחים לדבר על דברים חשובים, להציג עמדות ולהקשיב לדברי חבירהם.. דברים נוגדים לעיתים בנושאים חשובים, אבל לא מבקשים לצרוב, מבקשים להבין, לקבל, להסכים, לגשור..."

בהמשך, נכתב כי הדברות זו מחזקת את השותפות:

"עד שאנו מדברים על יותר שותפות או פחות, בינתיים נדמה, שועידת יחב תורמת לשותפות שבינינו".

הכותב מתייחס לנוכחות הדלה של הצעירים, אך מציין:

"אבל המעטים שהגיעו תרמו לדיון באופן ייחודי, ונדמה שגם הם הרגישו, שלדברים שנאמרו יש אוזניים קשובות". (12.12.1997).

הערב נפתח בפנל, בו חמישה חברים הגיבו להרצאות שנשמעו במושב הועידה הקודם. נראה, כי עיקר תשומת הלב נסבה להרצאה "קיבוץ בלי קביים", שעסקה בפן החברתי - ערכי, בצורך במציאת זהות חדשה לקיבוץ. חבר צעיר שהשתתף בפנל, משך את תשומת הלב, כאשר הביע נכונות למעורבות והשפעה על הנעשה בקיבוץ:

"אני רוצה להיות שותף ואחראי, אין אנשים למעלה, אני רוצה להיות מעורב במה שקורה".

לאחר הפנל, החלו השיחות ליד השולחנות, כאשר על כל שולחן הונחה לעיון חוברת "תקנות האגודה", אליה התייחסו עורכי הדין בהרצאותיהם במושב הוועידה השני. המשתתפים הונחו להתייחס לנושאים הבאים: שמירת זכויות החבר בקיבוץ והיבטים חוקיים משפטיים של חבר הקיבוץ. בהינתן האות, נתחלפו קבוצות המשוחחים, והמנחים שנשאר במקומם, עדכנו את המצטרפים בשאלות שהועלו בקבוצתם. לאחר מכן, התכנסו קבוצות הדיון המקוריות לשולחן וסיכמו את נקודות ההסכמה והמחלוקת, ואלה הוצגו בפני המליאה. בדיונים עלו שאלות כגון: מה מידת התאמתו של התקנון למציאות העכשווית? מה הקשר בין התנועה הקיבוצית לבין הקיבוץ היחיד? מה מאפיין את קיבוץ העתיד? טעם השיתוף וגבולות השיתוף? כיצד יוצרים אמירות בין החברים לנבחרי הקיבוץ, ה'מומחים' שקובעים את גורלנו? כמו כן עלו שאלות בנוגע לניהול ענייני המשק "עם נימת ביקורת למידת השיתוף בהכרעות, מה הקשר ומידת השותפות בין הצוות המוביל את הדברים לכלל החברים ומה מידת המאמץ הנעשה על ידי הפעילים לשתף, לקבל סמכות, דעות וגווי דעות" (שיחתנו, 12.12.1997), ונשמעו דעות בעד ונגד שכר דיפרנציאלי, הקשר בין עבודה לפרנסה ושמירה על הוגנות חברתית.

⁷ תקנות האגודה: קובץ חוקים בנושא הקיבוץ.

בדברי הסיום הוערו מספר הערות מהקהל למנחים בנוגע לתהליך, שיוצר דיון לא ממוקד, לעומת אחרים שצימדו בדרך זו, המאפשרת התייחסות יסודית לנושאים המורכבים שעולים.

(ה) מושב שלישי: יום ו', 12.12.1997

סדר יום:

ארוחת בוקר חגיגית

פתיחה תרבותית

מודל קיבוץ בית השיטה (מרצה חיצוני)

מודל קיבוץ מעגן מיכאל (מרצה חיצוני)

המצב הכלכלי של יהב וכיווני ההתפתחות (מרכז המשק, מרצה פנימי)

ההרצאה הראשונה הציגה את המודל שנוצר בקיבוץ בית השיטה, קיבוץ שעבר תהליך שינוי משמעותי בעקבות משבר כלכלי-חברתי. מוביל התהליך, חבר הקיבוץ, הציג את עיקרי השינויים בנושאים: אחריות החבר לפרנסתו, אחריות הקהילה למינימום קיומי וקשר בין תרומה לתמורה.

לאחר מכן, עלה לבמה חבר מעגן מיכאל, שהוביל תהליך המבטיח שיוך נכסים של הישוב לחבריו. הוא הציג את המודל החדשני, על עקרונותיו ומשמעותיותו, לפיו מופרד החיבור בין הנכסים לבין ההכנסה השוטפת של החבר.

המושב הסתיים בהרצאתו של מרכז המשק של יהב, שהציג את הפן הכלכלי-משקי של הקיבוץ. בדבריו עסק בסיכום התהליכים הכלכליים שהתבצעו בשנים האחרונות ובכיווני ההתפתחות המרכזיים.

(ו) מושב רביעי: יום ו', 26.12.1997, 00:00-12:00

סדר יום:

ארוחת בוקר חגיגית

טקס הדלקת נרות (חג החנוכה)

"סיפור הקיבוץ" (מרצה חיצוני).

פנל חברים: איך אני רואה את יהב?

"עבודה ופרנסה ביהב - תמונת מצב". (מנהל מש"א, מרצה פנימי).

הרצאת הבוקר עסקה בסיפור הדורות הראשונים של התנועה הקיבוצית, חלוצי העלייה השנייה והשלישית, שהקימו את הקיבוצים הראשונים. המרצה, שריתק את הקהל, הצליח לקשר את הדילמות מהעבר לדילמות ערכיות עכשוויות.

אחריו, התקיים פנל, בו השתתפו מספר חברי קיבוץ, אשר הציגו כל אחד את יהב, בהווה ובעתיד, כפי שהם רואים אותה. המשוחחים בפנל ראשון זה התייחסו למשל לנושאים הבאים: מגמת תהליכי הפרטה בקיבוץ, חלוקת רכוש ומתן משכורת; אובדן האידיאה והקיבוץ; חשיבות ה'יחד', למרות התפיסות השונות ואי הודאות העתידית; ערכי החברות ותהייה על מהותה של השותפות בחברה גדולה; יסוד הבחירה בחיים ובקיבוץ כבית משמעותי.

היום הסתיים בהרצאתו של מנהל מש"א, שהציג את תמונת המצב בנושא העבודה, כפי שהוא רואה אותה מנקודת מבטו המקצועית. בהרצאתו, הציג נתונים עדכניים, שוחח על התרבות הארגונית בקיבוץ והעלה שאלות מרכזיות בתחום זה.

פנל חברים "היופי של הועידה"

במושב זה התקיים לראשונה פנל, בו השתתפו מספר חברי קיבוץ, אשר הציגו כל אחד את יהב, בהווה ובעתיד, כפי שהם רואים אותה. פנל ראשון זה פתח מסורת של שיתוף הציבור בוועידה בכל המפגשים הבאים. הועלו בו מגוון נושאים, לפי בחירת הדוברים, בנוגע לקיבוצם.

יעל, שהיתה אחראית על ארגון הפנלים מסבירה את הפנל כאמצעי לשילוב הציבור בוועידה:

"לחלק המנהיגותי יש במות, קיבלו במות. רציתי אנשים שהם פחות מעורבים. פחות... לא תמיד זה הלך לי... ביקשתי שיפנו אלי וכל מי שפנה אלי נתתי לו את רשות הדיבור, אבל לא פנו הרבה. כשאני פניתי לאחרים אז "נו בשבילך" (צוחקת). הסכימו לדבר כי זה הוסיף המון טעם והמון עניין." (יעל, 22).

לדעתה, הפנל עורר סקרנות, יצר גאווה, העלה מעורבות, פיתח את היכולת לראות חברים נוספים והציג את האמת הציבורית. היא מצרה על כך שהחלו רעיון זה מאוחר מידי, כיוון ש"זו היתה השותפות האמיתית, וזה גם היה הקטעים שהכי הגיבו עליהם".

נירה, שהשתתפה בפנל הראשון, מתארת כי היה זה היופי של הועידה, שכן התבטא בו מגוון הציבור בקיבוץ:

"בדבר הזה השתתפו המון אנשים ומכל השכבות, כולל נקלטים, כולל בני קיבוץ, כולל נשים וגברים... אני חושבת שניתנה אפשרות הביטוי לבאמת הרבה אנשים. זה היה היופי של הועידה. בהתחלה חשבנו לעשות את זה רק חד פעמי, את הפנל הזה של 'מה יהב בשבילי?', אבל זה יצא כל כך מוצלח שהתחלנו כל התכנסות כזו, שהיו איזה חמישה-שישה אנשים שכל אחד אמר מה יהב בשבילו ומה הוא חושב שצריך לשנות או לשפר והביע את דעתו ב... זה היה באמת יוצא מן הכלל הדרך התבטאות הזו." (נירה, 2)

(ז) חוג דיון: 'קפה ידע' מספר 3: יום ב', 29.12.1997, 21:00

נושא: עבודה ופרנסה.

זהו חוג הדיון האחרון שתוכנן, והגיעו אליו פחות משתתפים מהחוגים הקודמים (כחמישים איש). המפגש נפתח בפנל מנהלי ענפים מרכזיים של הקיבוץ, אשר הביעו דעות ודילמות בנושאי עבודה בענפיהם. סיכום דבריהם תועד ופורסם בעלון הקיבוץ (שיחתנו, 12.1.1998).

השאלה המרכזית שהוצגה לקבוצות הדיון לאחר הפנל הפותח היתה: האם צריך שחברי המשק יעשו מאמץ נוסף לסגור את הפער הקיים היום בין הוצאות הקיום לבין ההכנסות מעבודתם? נראה כי השאלה המרכזית הניחה כי יש להגביר את המאמץ בעבודה, שכן נשאלה גם השאלה: "באיזה צעדים צריך לנקוט? (שיחתנו, 12.1.1998).

בדיון בקבוצות הובעו דעות מגוונות. רוב המשתתפים הסכימו למשל, על ההכרח לחיות רק מעבודה כאשר כל אחד עושה למען מירב ההכנסה מעבודתו; שלילת תגמול אישי ותגמול שלילי; טיפוח ההון האנושי באמצעות השקעה בלימודים, הכשרה, יזמויות ופיתוח דרכי הנעה לעבודה. נקודות המחלוקת שבלטו היו סביב השאלות: האם העבודה היא ערך? האם רמת החיים היא התכלית? האם חובה בכלל לסגור את הפער בין הוצאות הקיום להכנסות מעבודה?

למרות שהדעות שנאספו מעידות על קשת רחבה של הלכי רוח, סוכם האירוע בעלון תחת המסקנה כי שכר דיפרנציאלי אינו רצוי בקיבוץ, ועלול להביא להתכלותו:

"בסיכום, נראה שדעת הרוב בין המתדיינים היתה שיהב צריכה לחיות מעבודה. שכר דיפרנציאלי יוביל בהמשך לשינוי הקיבוץ להיות ישוב קהילתי. הכרח לקיים דיונים ולמצוא דרכים להעלות את יכולתנו להתקיים מעבודה. אם לא נעמוד בה זה יתקיים שינוי הקיבוץ למשהו אחר." (שיחתנו, 12.1.1998)

היה זה כאמור חוג הדיון האחרון שהתקיים בוועידה. יעל מסכמת את המפגשים כנחמדים, אך לא מספיק ענייניים:

"עכשיו נדמה לי ששאלת השאלות ומקורות החברים שבאו, כל זה נתן לחברים איזו הרגשה כאילו חוזרים על הדברים, וגם הקבוצות לא היו כאלה קבוצות מעניינות, לא היה איזה להט קרב או איזה ויכוחים כאלה. היה נחמד אבל לא יותר מזה." (יעל, 24).

לעומתה נירה, שהנחתה, רואה בכך 'חגיגה לדמוקרטיה':

"אחר כך היה 'קפה ידע' שהתבטאו בו באמת עשרות חברים. לא מאות, כי כל קבוצה כזו, כל אדם התבטא. יצא לי להנחות כמה פעמים את אחת הקבוצות כל פעם, אז באמת אני ממש שמרתי שלא יהיה אחד שלא יתבטא בתוך הקבוצה. יש קבוצות של עשרה עד שניים עשר איש כל קבוצה קטנה, ובאמת כולם התבטאו, אני חושבת שבאמת זו היתה חגיגה לדמוקרטיה." (נירה, 3)

(ח) מושב חמישי: יום ו', 9.1.1998, 8:00-12:00

סדר יום:

ארוחת בוקר

"שינויים מבניים בקיבוץ: דמות הקהילה הקיבוצית לקראת שנות ה-2000" (מרצה חיצוני).

פנל חברים: איך אני רואה את יהב?

"אבני דרך ופרספקטיבות בכלכלת הקיבוצים ויהב". (מרצה פנימי).

כפי שניתן ללמוד מתייעוד הוועידה בעלון הקיבוץ (12.1.1998) גם פגישה זו היתה מלאה עניין. המרצה החיצוני, שהיה באותה עת ראש מטה הסדר הקיבוצים, הציג תמונת מצב של הקיבוצים בארץ ודרכי פתרון אפשריים. הוא נשא עימו מסר שכדי להבטיח את עתיד החבר, יש לעגן את זכויותיו ברכושו הקיבוצי באופן אישי ולקבוע את זכויותיו בקניינו.

בפנל החברים דיברו חמישה חברים על משמעות יהב בשבילם, ועידת יהב, שינויים, בחירתם לחיות בקיבוץ ועל נקודות הביקורת המרכזיות שלהם. הפנל אופיין בדמויות שונות מבחינת גיל ודעות ועורר עניין והתרגשות.

סיים את היום מומחה בתחום הכלכלה, חבר הקיבוץ, אשר סקר את המערכת הכלכלית הקיבוצית במשך שנות קיום המדינה, תוך התייחסות למדיניות הכלכלית של יהב באותן שנים, ומגמות עתידיות בכלכלת הקיבוץ. צוין כי ההרצאה היתה בהירה, קולחת ועמוקה. וכך מסתיים הדיווח על ההרצאה:

"לטעמנו, חשיבות ייחודית בהרצאה של ארנון לחברים, אחד המתווים את דרכה הכלכלית של יהב במשך שנים לא מעטות, שלעיתים נדמה שדרכי השיקול נעשות רחוק מן הציבור, רחוק מדי, הפעם המאמץ לקרב ולשתף בשיקול את החברים, ראוי לברכה. חשבנו, קיומה של ועידת יהב, ככלי של שיתוף מחשבה בשיקולים הקובעים את החיים, בין מי שמובילים לכלל החברים הוא דבר חשוב וראוי, ושוב, הרבה יישר כוח לעושים מעשה הוועידה". (שיחתנו, 12.1.1998).

(ט) מפגש עם עיתונאים, יום ה', 5.2.1998, 15:20

נושא: "הקיבוץ בראי העיתונות"

במפגש זה נערך פנל עיתונאים, ולאחריו התקיים דיון. השתתפו בפנל כתבי העיתונים: אבירמה גולן: 'הארץ'; נעה וסרמן: 'גלובס'; רביב דרוקר: 'מעריב'; נחמן גלבוע: 'הדף הירוק', וכן חברת קיבוץ. הנחה את המפגש יועץ התקשורת (דובר) של יהב.

המפגש לא היה קל למאזיניו, כיוון שהוצגה בו, לדעתם, התייחסות בלתי הוגנת ולא מדויקת לקיבוצים בכלל, ובפרט לקיבוץ הנדל"ן, שיהב משתייכת אליהם. אלה הוצגו כחומרניים, מנוכרים לסביבתם ובלתי מעורבים בחברה הישראלית. כך מסוכמת הפגישה בעלון הקיבוץ:

"אין ספק היה זה מפגש ייחודי, לחלק מאתנו בלתי צפוי. איננו בטוחים שלזה בדיוק כיוונו המתכננים, אבל הוא היה מעניין, מלמד, אם נאהב את מה שהיה בו ואם לא.. הוא ללא ספק היה שיעור חשוב לחברים שבאו, שמעו והשתתפו, על שינוי תדמית עצמנו, ובעולם שתדמיות בו הן חשובות, פגישה היא סיבה למחשבות רבות.. הפגישה עם העיתונאים לא היתה פגישה מקרית עם ארבעה עיתונאים, היא היתה בגדול תמונת המצב.. קשה היה לשמוע את העיתונאים, מרגיז, בודאי באותו חלק מן הדברים שלטעמינו היה שגוי". (שיחתנו, 11.2.98)

על המפגש הטעון מדווח בסגנון ישיר כתב השבועון הקיבוצי 'הדף הירוק':

"המפגש התמקד כצפוי בשאלת הדימוי של קיבוץ הנדל"ן העשירים בציבור בישראל, ועלה לטונים גבוהים לאחר שהעיתונאים הסבירו לחברים "למה שונאים אתכם."

בפגישה עלתה ביקורת על ההנהגה המובילה בתנועה הקיבוצית, שנתפסה כמוזיקה לדימוי הקיבוץ:

"מוטב לעומדים בראשנו לחשוב על כך, ולשתף אותנו במחשבות, בעיצוב הדברים. יש לנו גם חשבון עם אותם מובילים, שהפכו את טעם חיינו בעיני גורמים קובעים בשער הציבור הישראלי ל"סוחר נדל"ן", ומאידך זיל גמור. הם אולי סידרו את חצר משקם, את כלל החצר הקיבוצית הם הפקירו לרוחות רעות ומכלות." (שיחתנו, 11.2.98)

התייחסות מעניינת נוספת, לא ישירה לאירוע, אך מבקרת גם את תגובת חברי הקיבוץ, הופיעה בגיליון הבא של עלון הקיבוץ, במחשבות ששיתף עורך העלון את קוראיו:

"כל עיתונאי שאתמול הופיע על דפי הנייר, שיזרקו מחר לפח, נשמע כקול מוכיח בשער חצרו של הקיבוץ. כל חכם משפטים מופיע כמתקן עולם בפני חברי קיבוץ, שאיבדו את הביטחון בערכי חייהם, ומסוגלים לקנות כל דבר, אם הוא רק מובא בפניהם בלשון מנצצת, ששוכחת את ההיסטוריה והוכחותיה חצאי אמיתות". (שיחתנו, 27.11.1998).

לאחר מפגש זה הובע רצון למפגש דומה עם נציגים מהאקדמיה, אך המפגש לא יצא אל הפועל.

7.2.1998 מושב שישי

סדר יום:

ארוחת בוקר חגיגית

"לוחות ושברי לוחות" - על חוסר הודאות בחיינו (מרצה פנימי)

"היבטים משפטיים בנושאי עבודה" (מרצה חיצוני)

פנל חברים: איך אני רואה את יהב?

היום נפתח בהרצאתו של חבר קיבוץ פילוסוף שפיתח את נושא חוסר הודאות התמידי עימו אנשים חיים. ההרצאה השניה, אשר הועברה על ידי משפטן, בעל ניסיון בייצוג קיבוצים, עסקה בסוגיות משפטיות הקשורות לנושאי עבודה ועל הקשר שבין תקציב לעבודה מבחינה משפטית.

מעניין כי בדיווח על הועידה, בעלון הקיבוץ (27.2.1998) מופיעים בפרוט רב רק דבריהם של משתתפי הפנל, שכאמור, היו מעניינים ומעוררי הדים. כמו תמיד, התייחסו המשתתפים לנושאים כמו: עתיד הקיבוץ, שחר דיפרנציאלי, מבנה ארגוני וקבלת החלטות והיבטים הקשורים לעבודה ולחינוך. הדים נסערים עוררה ביקורת שהעבירה מורה חברת יהב, על בית הספר. בין דבריה טענה כי בית הספר לא מקצועי, אינו מתנך מספיק לערכים, ליצירתיות וסקרנות ומאופיין באדישות ההורים לנעשה בו. דבריה פורסמו במלואם בעלון הקיבוץ, ובעלון שיצא כחודש לאחר מכן (13.3.1998), פורסמו מספר תגובות לדבריה: תגובה של מנהל ביה"ס, של מורה ושל היועצת החינוכית, וכן של חברות קיבוץ שהן אימהות לילדים הלומדים בבית הספר ושל עורך העלון. בתגובותיהם, הובעה התנגדות לדברי הביקורת הנחרצים שהובעו ולמקום בו נאמרו. יחד עם זאת, כולם הסכימו שיש מקום לדיון ציבורי בנושא. תגובות נוספות פורסמו גם בעלון הבא (27.3.1998): תגובת מורה ואם שאינה חברת יהב ומאידך תגובות שונות של חברות קיבוץ שחיזקו את תוכן הביקורת ואת עצם אמירתה בוועידה וקראו להמשך התדיינות בנושאי החינוך. מעניינת תגובת הדוברת, אשר למרות גלי הביקורת, חשה כי העלאת הדברים והתגובות להם הגבירו את תחושת השייכות שלה לקהילה:

"ואני מאוד מאוד שמחה שעשיתי את זה, כי זה נתן לי להרגיש שייכת, זה נתן לי להרגיש מעורבת." (מהסרט: "לוחות ושברי לוחות").

8:00-12:00 6.3.1998 יום ו', מושב שביעי, יום ו', 6.3.1998

סדר יום:

ארוחת בוקר חגיגית

פנל קיבוצים: פלמחים-קיבוץ שיתופי

מודל בית אורן: שכר דיפרנציאלי.

הפסקת קפה

פנל חברים: איך אני רואה את יהב?

המושב נפתח בפנל קיבוצים שכלל נציגי שני קיבוצים (מתוך השלושה המתוכננים: לא הגיע נציג קיבוץ כפר רופין שאמור היה להציג מודל משולב של תגמולים). בפנל הוצגו, באווירה מפרגנת, שתי תפישות ערכיות שונות, שהצמיחו מודלים ארגוניים שונים בתכלית זה מזה: שכר דיפרנציאלי מול קיבוץ שיתופי מסורתי. הקהל הקשיב בדריכות והגיב לנאמר, כאשר נראה היה כי רב הציבור הזדהה עם דגם הקיבוץ המסורתי. בחלק השני של היום, בפנל החברים, שוחחו ארבעה חברים על יהב בעיניהם. שוב, היה זה החלק המשמעותי במושב. בפנל זה עלו נושאים כגון: חוסר מעורבות הורים בחינוך, שכר דיפרנציאלי, משמעות השינויים, מעמד האישה בקיבוץ, מקום הקיבוץ במדינה.

את המושב נעל מזכיר הקיבוץ שקרא למשתתפים להיות ערים למשמעותם של שינויים בודדים שמתרחשים, "כיוון שדברים שנראים היום כקול בודד ודחויים, הם בכל זאת מבשרי דבר." (שיחתנו, 13.3.1998)

8:00-12:00 20.3.1998 יום ו', מושב שמיני מסכם. יום ו', 20.3.1998

סדר יום:

ארוחת בוקר חגיגית

"היבטים תיכנוניים של יהב" (מרצה פנימי).

סיכום הוועידה: משוב חברים, סרט, דברי סיום (מרצה פנימי), תכנון המשך הוועידה (מנהל משי"א), וסיכום (מזכיר הקיבוץ).

היום החל בהרצאה של אדריכל, חבר קיבוץ, אשר שוחח על נושאים הקשורים לתכנון היישוב מנקודת המבט הציבורית. לאחר מכן הוקרן סרט על יהב בסוף שנות השישים, וחבר העוסק בתיעוד, צילום ועריכה נשא דברים על חשיבות פיתוח הארכיון. את הוועידה סיכמו המזכיר ומנהל משי"א. דברי סיכום נשא גם עורך

העלון, שהינו חבר ותיק ודמות משמעותית בקיבוץ, אשר שוחח על משמעות הועידה מנקודת מבטו. בעלון הקיבוץ (27.3.1998) מופיע בפרוט סיכום יום זה.

3. סיכום ותכנון המשך

סיכום חוגי הדיון: בסיום סבב חוגי הדיון נערכה פגישה מסכמת למנחים (27.01.1998), אליה הגיעו רק כמחציתם. למעשה, חוגי הדיון לא נחלו הצלחה רבה, ומעיד על כך מספרם היורד של המשתתפים בהם. יעל טוענת כי התהליך שנוצר עורר בה מחשבה בהיבט של פעילות מול פסיביות הציבור:

"חברים אהבו לשמוע, את העניין והגירוי שבהרצאות, את החברותא. לדבר ולקחת אחריות – זה פחות היה נראה."

סוכם להקים צוותי עבודה בעקבות הנושאים שהועלו במפגשי חוגי הדיון. הועלו ארבעה נושאים לטיפול: שיוך נכסים וזכויות חברים; תקנון האגודה וסטטוס החבר; עבודה ופרנסה; מבנה ארגוני.

הוחלט כי צוותי העבודה יורכבו מחברי המזכירות, מנחים מחוגי הדיון, מומחים בתחום הנידון, וכמובן חברי קיבוץ מן השורה. בדו"ח הישיבה הודגש כי "חשוב שתישאר השיחה".

סיכום הועידה: דברי סיכום על הועידה הושמעו במושב השמיני והמסכם על ידי מזכיר הקיבוץ, מנהל מש"א ועורך העלון. דבריהם פורסמו במלואם בעלון הקיבוץ. בנוסף, הופץ לכל החברים מסמך מסכם, שנכתב על ידי מנהל מש"א, תחת הכותרת: "סיכום ביניים", אות לכך שהמשך צפוי (מתאריך 22.3.1998). בסיכום, הוא חוזר ומסביר את הרקע לועידה, כפי שהוצג בטייטה הראשונית שהופצה לחברים; מזכיר את שמות המרצים שהרצו בוועידה ואת המסר המרכזי של הרצאותיהם; מזכיר בצורה חיובית ביותר את פנל החברים, ערב העיתונאים והיקפה ידעו וכן שיבח והודה לחברים שטרחו על הפרסום, הכיבוד וההפקה.

תכנון ההמשך: בהמשך אותו מסמך מסכם, תחת הכותרת "מה הלאה?" מוצגת ההצעה שעלתה בישיבת הסיכום של המנחים. עיקרה הוא הרכבת ארבע קבוצות למידה ועבודה, מנציגי ציבור ואנשי מקצוע, לפי הנושאים

המרכזיים שהועלו במהלך הועידה:

1. שיוך נכסים וזכויות חברים.

2. תקנון האגודה וסטטוס החבר.

3. עבודה ופרנסה.

4. מבנה ארגוני של יחב.

הוצע כי כל קבוצה תכין ניירות עבודה לקראת המשך תהליך קבלת החלטות, כאשר כל חבר יכול להצטרף לקבוצה אחת או יותר, לפי רצונו. המסמך הסתיים בקריאה:

"אנו תקווה שמהלך של למידה, שיחה, דיון והחלטה משותפים, יאפשרו לנו לקבל החלטות טובות יותר, חכמות יותר

וברמת הסכמה גבוהה. השותפות וההסכמה הן קריטיות ליכולת יישום ושינוי."

קיבוץ יחב הוא מה שחברי יחב יחליטו!"

לאחר מכן גם הופץ לחברים שאלון, בו התבקשו לסמן את הנושאים בהם הם מוכנים לקחת חלק בצוותי העבודה. הושבו רק כ- 20 שאלונים (פחות מ 5%).

בפועל, החלו לפעול הצוותים בנושא עבודה ופרנסה ושיוך נכסים.

מבקר הפנים של הקיבוץ מעלה ביקורת נוקבת על עיבוד תכני הוועידה ותכנון המשך העבודה. הוא מסיק כי לא הוגדרו מראש דרכי ריכוז הנתונים והטיפול בהם, וקורא לאחראים לנתחם מחדש וליצור דרכי פעולה מתאימות שיאפשרו להפיק את המרב מהתכנים שהועלו :

"ועידת ירב נחלה הצלחה, אף שכלל לא ברור, אם תוכנו מראש הכלים שיבטיחו שימוש בחומרים שבאו לידי ביטוי בוועידה. לציבור לא היה ברור מראש מה יעשה בחומרים שיועלו, אם יטפלו בהם, מי יטפל בהם, באיזה לוח זמנים וכיצד. מידת המחויבות, אם בכלל, של המוסדות לעשות שימוש, לטפל ולבצע, גם היא לא הוגדרה מראש. כך יתכן מצב שגודל הציפיות יהיה גודל האכזבה.

עדיין לא מאוחר מידי מכדי לנתח מחדש את כלל הנושאים, לבחון את הצורך בטיפול בהם ולנווטם בהתאם.

נמסר כי מש"א מטפלים בקידום חלק מהנושאים שעלו בוועידת ירב באמצעות שני צוותים, צוות עבודה ופרנסה וצוות שיוך נכסים". (הדו"ח על הביקורת במשאבי אנוש: 10).

4. משמעות הוועידה לחברי הקיבוץ

רבים ממשותפי הוועידה מייחסים לה משמעות חיובית של אירוע חגיגי, המבטא שותפות, חברה דמוקרטית וחיזוק קשרים חברתיים. לצד אלה, נשמעת גם ביקורת ואכזבה, שעיקרה חוסר ההצלחה ליצור שינוי לטווח ארוך בנוסחות קבלת ההחלטות. המבקרים טוענים כי לא נוצר שיתוף אמיתי, מבחינת הרכב המשתתפים ומבחינת היות הוועידה גוף משוחח ולא גוף מחליט.

אציג מספר התייחסויות של חברי קיבוץ המבטאות את משמעות הוועידה בשבילם.

יעל, שכאמור לקחה חלק מרכזי בארגון מספרת כי הייתה זו בשבילה שליחות. היא חשה כי המשוב שהתקבל מהחברים היה חיובי ומעודד :

"בשבילי זה היה מאוד משמעותי. זה היה משמעותי עצם זה שאני התעסקתי בזה וראיתי בזה מפעל, ראיתי בזה שליחות ועניין, זה מאוד עניין אותי והייתי קשובה לכל ההרצאות. ניסיתי שהדברים הטכניים יהיו מאורגנים, עד לרוץ באמצע להביא מרצה, להביא שתייה, שאני אוכל להיות נטו בתוך ההרצאות... זה היה מאוד מעניין, וזו הייתה פעילות יוצאת דופן שאני מאוד נהניתי ממנה. עכשיו, מכיון שאני למדתי, שוב, מניסיוני, שיש דברים שהם חשובים מעצם ההתרחשות שלהם... הפידבק שקבלנו אחרי כל יום שישי כזה, הזיכרון שנשאר לחברים, עד היום ה... כל הדברים האלה... אז זה עשה לי טוב. עד היום החברים מדברים 'ועידת ירב' 'ועידת ירב'. עכשיו יש לי הרגשה שאם היינו עושים פעילות כזאת עוד פעם, היו באים." (יעל, 23)

ובאותו הקשר היא מוסיפה את ההיבט הרוחני – תרבותי – חברתי של הוועידה :

"מבחינת חוויה תרבותית, אנשים חיכו לזה. האומנים, הפרסום, ארוחת הבוקר, הקפה והעוגה – הכל תרם לחוויה התרבותית. היה פער בין ההצהרה לתכנים של הוועידה. ההצהרה לא היתה ריאלית. אבל לא צריך לבחון רק בתוצאות, אלא לראות את התהליך החברתי-תרבותי, שזה עשה את הקהילה יותר פתוחה ונגישה לסביבה... הוועידה העלתה את

סקרנות החברים, את המודעות. היא ציון דרך בתרבות החברתית שלנו. ההסתכלות על מה קורה במקומות אחרים קידם את תהליכי השינוי והפחית פחדים לקראת שינוי." (יעל, 8.2.2001).

יעל מתייחסת גם להיבטים הבעייתיים, המתרכזים לדעתה במיעוט הצעירים שהגיעו ובמיעוט המשתתפים בחוגי הדיון:

"כמובן שהיו גם אכזבות. בעיקר האכזבה שלי, של סוג אוכלוסייה שלא הגיעה, הצעירים. הייתה לי אכזבה שהקטע של ה'קפה ידע', שרצינו שיפתחו עוד, באמת, שיהיו דיאלוגים, שתהיה יותר הידברות, שתהיה יותר, זה לא קרה... אלה היו הדברים המאכזבים." (יעל, 23)

כאשר היא מתייחסת למטרה המרכזית של הועידה, היא מצביעה על כשלון:

"תראי, אני טוענת בגדול שהמטרה הייתה לנסות לשנות את התרבות הארגונית ביהב. זה לא קרה... המטרה שלי בכל אופן, הכוונה הייתה, שפה יהיו ארבעה חמישה צוותים שידונו בנושאים. הצוותים יביאו הצעות, יביאו את ההצעות למזכירות, ומהמזכירות זה יגיע לאספה... אז מה שקרה בפועל זה כבר היה בסוף, בתוצאות, ששוב שלחנו שאלון לכל החברים. שכבר הגענו לארבעה נושאים, שלחנו שאלון לכל החברים ורצינו לראות כמה חברים רוצים להיות פעילים וכולי וכולי. ולצערי החזירו לנו רק 20 חברים (בהדגשה), וחלק מה-20 חברים שהחזירו, הם רשמו את עצמם בכל ארבעת חוגי הדיון שהם רוצים להיות, (היו ביניהם) כאלה שלא הבינו, נרשמו משפחות, שני בני הזוג שהם בכלל לא בעניין, ובסוף יצא צוות אחד של עבודה ופרנסה שהוא עובד, אבל הוא גם כן בעייתי, כי נרשמו אנשים מאוד בעייתיים".

בועז, מנהל מש"א, גם הוא ממארגני הועידה, סבור כי יתרונה המרכזי של הועידה היה בתחושת היחד שהיא חיזקה. תחושה שחסרה לחברים בעידן של שינויים לכיוון הפרטה והגברת האחרייות האישיה. כיוון שהוא מדמה את חברת יהב לרשת סבוכה וחזקה, הוא רואה בועידה מנוף לחיזוק הרשת:

"לי ברור היה, במיוחד בכל הוועידה וכל התרבות וכל התנאים האלה זה איזשהו ניסיון לתת איזון לניכור שבהפרטה. זה לא סתם שאני חושב למשל על הועידה, איך היא נולדה, אז זה איתן, עינת, אני, ככה ישבנו, דיברנו, ככה נולד... נגיד קבלת ההחלטות. כל התרבות הזו, עכשיו פתאום התפוצצה ברמות שכלל אף אחד לא הכיר ביהב. חגיגות השבעים נמשכו שנתיים, מאה אנשים משתתפים, חזרות, וזה רצף, וקורה פה משהו, שהוא כאילו הצד השני של הפרטה." (בועז, 11).

חברי הקיבוץ הדגישו ערכים שונים שהתבטאו בועידה. רבים מהם התייחסו לערך השיחה, ההידברות הבין דורית, כהישג בעל ערך. מדגיש זאת אסף, שנכח ברוב הועידה. הוא מתייחס לעבודת קבוצת מנחי חוגי הדיון:

"מבוגרים וצעירים שנפגשו יחדיו וחשבו ועבדו – יש לזה ערך. זה לא היה קודם לכן, ולכן זה משמעותי. היה לזה שיכפול מסוים. נורמה שחיקו אותה בתקנון צעירים. חבר'ה צעירים שהחליטו שלוקחים אחריות. הועידה פתחה את החלון לפעולה הזו. זה לא היה קודם".

מבחינתנו, הועידה התוותה נורמות עבודה משותפת, למידה, אחריות ודיאלוג.

"הועידה יצרה נורמה של ציבור לומד. יש הרבה הרצאות. למשל, "ירח בריאות"⁸. יש לגיטימציה ללמוד. זה מעשיר את הפרספקטיבה. לדברים יש זכות אם הם רלוונטיים. זה הופך את העולם לדיסטומי. ההרצאות בועידה היו פתוחות. לא אהבו את המרצים שאמרו מה טוב ומה לא טוב, שבאו עם פתרונות... המפגש (ה'קפה ידע') יצר להרבה אנשים מקום לדבר, לשמוע, להרחיב את נקודת המבט בכל מיני דברים. יש אפשרות להכיר מושגים שמדברים עליהם כמו הפרטה.

⁸ "ירח בריאות": מספר כינוסים בנושאי בריאות שנערכו בקהילה, כשנה לאחר סיום הועידה.

אתה שומע דעות אישיות, ואחרי זה אתה מחליט מה דעתך, זה היה משהו בלתי רגיל... המבנה הקיבוצי מאפשר פחות מפגש של small talks, אבל איכותי, וזה יצר מפגשים מזדמנים בין אנשים שלא דיברו קודם לכן. דיברו לא רק על בעיות קיומיות. זה מכניס לתהליך של חשיבה קולקטיבית, פתוחה וגלויה, ואני רואה בזה ערך אדיר. הייתה למידה של נושאים פריפריאליים שקיימים סביבנו ומשפיעים. נושאים שלא רק ספציפיים ליהב ולתנועה, אלא מכניסים אותנו לקונטקסט רחב יותר, וזה נתן כלים לזהות מי אנחנו." (אסף, 3).

יחד עם זה, הוא מצביע על בעייתיות בכך שהועידה היא רק בימת דיון, ולא גוף מחליט. הוא פותר זאת בכך, שלמרות זאת, במסרים שנאמרו, יש כדי להשפיע על מקבלי ההחלטות:

"הועידה שידרה מסר בעייתי: היא במת דיון, היא לא מקבלת החלטות. היה לה ערך שנתנו לה של שיחה, דיאלוג, ערך בפני עצמו... היא השיגה את המטרה הזו והגיעה לרוב הציבור ביהב, במידה זו או אחרת. בפנל דיברו אנשים שלא דיברו מעולם באספות, היה להם מספיק בטחון, למרות שזה מצולם ומתועד, וזה קרה בזכות הועידה. היוכחים והאי הסכמות יצרו נורמה שמוותר להגיד. גם אם זה נגמר בהסכמה או בפיצוץ, זה נותן שיקוף, זה משפיע על הממסד, זה רצפט שמהווה את העוגה שטופחת, אלה התוספים שבלעדיהם העוגה לא תהיה כמו שהיא." (אסף).

מסרים דומים העבירו גם חלק ממשותתפי הפנל בדבריהם במושבים השונים. רבים מהם ציינו את הערכתם לארגון הועידה ואת תרומתה. הם ציינו כי הועידה השיגה את מטרותיה בכך שפתחה במה להשמעת דעות, למפגש וללמידה. למשל:

"עדיין אני משוכנע בכך שהועידה השיגה את יעדיה ולו בכך, שפתחה לדיון ציבורי, ועוד יותר חשוב לדיון וחשבון אישי של כל אחד מאתנו נושאים שהמכנה המשותף שלהם בכך שהם מטרידים את כולנו." (שיחתנו, 27.2.1998)

"מבחינתי מטרת הועידה היא הועידה עצמה, אין לי שום ציפיות לתכלס או להחלטות כלשהן. הייתי רוצה לראות את יהב כחברה נפגשת, ולא רק לצורך ליבון בעייתיה, ומפגש כזה יוצא משהו, אפילו אם כביכול לא יוצא כלום... הועידה וה'קפה ידע' אפשרו לאנשים להגיד מה באמת מעיק על ליבם, ולא מה שיפה להגיד" (זיוה, מושב שביעי)

ודוגמא נוספת, ממי שעתיד להיות כשנתיים לאחר מכן מזכיר הקיבוץ:

"ועידת יהב היא, על פי הבנתי, אירוע נדיר באיכותו. כמעט שלא ניתן למצוא דוגמא מקבילה בעולם החופשי של חברה בה אנשים חופשיים מקיימים במשך מספר שבועות שיח ציבורי העוסק בנושא זהותם החברתית, ומגבש את עיקר השותפות בין חברי הקיבוץ, בירור והגדרה משותפת של גבולות השיתוף ואחריות היחיד בשיח חברתי כולל, ולא כ"הנחתה מלמעלה". שיחות אלה הן עניין חשוב ומרכזי ותהיה לו השפעה לטווח הארוך בעצם ניהול חיינו הציבוריים". (מושב שביעי, שיחתנו: 13.3.1998)

האם הוועידה באמת נגעה בעימותים, בדילמות ובהתנגדויות? ישראל, שתיעד, הגיב ופרסם את כל הועידה בעלון הקיבוץ, אותו ערך, טוען כי תכני הועידה היו על הסף, אך לא חצו אותו. הוא אינו מבקר זאת, אלא רואה בכך יתרון: היכולת לא ללכת עד הסוף, אלא לסלוח ולקבל את דעתו של האחר, גם כאשר היא כה מנוגדת:

"לכל קיבוץ יש קלסטר פניו... יהב, האלמנט של השותפות הקהילתית (הדגשת א"ש) היה בה תמיד יותר חזק... ניתן לכעוס אחד על השני ביהב, להתמודד מאוד מתוח, אבל לא הולכים עד הסוף, יש מי שמבקר את זה. במבט לאורך, זה כוחה. לא רק מידת הסליחה שלה, אלא גם מידת היכולת שלנו לקבל אחד את השני. כעת, אני מודאג, כי אני לא בטוח שזה נמשך.

היתה חריפות ניגודים, קיצוניות גדולה במשך השנים, אבל לא הלכנו עד הסוף. אני לא בטוח עד כמה זה עבר לוועידה. מי שיש לו אוזן מספיק אינטליגנטית. לכן, המסגרת הכללית של הוועידה, המצב רוח שלה, נראה לי היתה לזה תרומה חיובית, למרות שהלכנו עד הסוף, אך לא עברנו אותו". (ישראל, 9.1998, ראיון וידיאו ערוך).

בסגנונו הייחודי, ישראל, מתייחס ל'רוח היהבית' המאפשרת למגוון הדעות לבוא לידי ביטוי, בחום, סובלנות ובחברות:

"מזמן לא נתקיימה בתוכנו מערכת אירועים ששיתפה רבים כל כך... הוועידה הייתה פתח לשמיעה מינורית, אולי של סימפוזיה די סוערת, מורכבת, של מתחים, רעשים, אמירות, צלילים... הוועידה... היא חום התמיכה, שהקשבנו בכל זאת קולקטיבית, כולנו יושבים כמשתתפים וכמאזינים, והקול שכולנו שומעים אחד ואפילו סימניו שונים, מחברים ומפרקים... מבטיחים ומאיימים... העובדה שאנחנו כאן, יכולנו לשמוע ולהקשיב, להתעניין, ללמוד ביחד, אנשים שונים שמגיבים שונה, מתוך כבוד הדדי, גם בנקודות הזמן הזאת, במחדש ובמבשר, מחדש ומפחיד, אפילו מאיים, ועדיין להרגיש חברים, בני בית, שאינם מבקשים להיפרד מחר, איש לדרכו ואיש לגורלו, הוא עניין חשוב מאוד בעיני. הוא שייך בכל זאת, עם כל הבעייתיות של המושג לתרבות קיומנו היהבית בחיי היום יום שלנו, מסורת בת 70 ויותר, ולטעם הטוב של האחראים על הוועידה".

ישראל מצפה כי הוועידה תתווה דרך לדיונים כנים ואמיצים בנושאי השינוי:

"את שמונת מושבי הוועידה אני מחשיב כראשית דיון פתוח אמין, גלוי עיניים בכיווני עתיד, ובמחירם ליחיד ולציבור. בדיון הזה, אני יודע, יהיו בינינו שגילו את עולמם האתמול הקפיטליסטי מחדש כמו בשורה, את התחרות, את החידוד כמנוע לעשייה יוצרת, מולו, לטעמם, אנחנו יושבי הביצה. לעומתם, יהיו כאלו שביקשו גם למחר את חכמת היחיד היוצר, הערב והאחראי לזולת. יהיו בינינו שילכו בדרך המורכבת של חיבורי דברים סותרים. מה יהיה באמת, תלוי לא רק בנו, אבל גם בנו, במה שנראה ובמה שנעשה, במידת ביטחוננו ביכולתנו שטים בנהר, אבל לא נסחפים בו, מחזיקים בגלגל ובהגה, האם נוכל? האם נרצה?" (שיחתנו, 27.3.1998)

למרות התנגדותו לכיוון השינוי שהוצג במהלך הוועידה, הוא משבח את ניסיון ההנהגה לחבר בין הדעות השונות, כפי שהתבטא בוועידה:

"הזמינו אנשים שאינם הצלחה, אלא מייצגים דעה. מי שהביא אותם היתה לו כוונה ברורה... זה עדין, יש כאן התבונה שהשתקפה בוועידה, ואת זה אני כן משבח. יש בעיניי זכות לאנשים להוביל את יחב לכיווני הפרטה קיצוניים... לפי דעתם הם המושיעים, אבל הם לא רוצים להגיע עם סיר שבור, ומבחינה זו הוועידה היתה דבר חשוב".

ישראל גם מתייחס לוועידה בהקשר של סביבתה, התנועה הקיבוצית הנתונה במשבר:

"צריך לראות את הוועידה ביחס למצב התנועה הקיבוצית שנמצאת במצב של איבוד זהות. יש סכנה שאנשים שחיים יחד יאבדו את כושר יכולתם לדבר... עלו והובאו הדברים הבעייתיים... אבל עדיין נשמרה בה הזהות של רצון לקיים יחד... הקיבוץ הוא פרי הרוח הנושבת... אנשים צריכים שותפות בתגובה על העולם ורצון לעשות יחד. זה לא יכול להיות אם זה מתקיים רק מענייני האגו ולא אחרת... אם אני משווה את מה שאני קורא בעיתונות הקיבוצית, אז לפי כל זה יחד – הוועידה היתה הצלחה." (ישראל, 9.1998, ראיון וידיאו ערוך).

רווחים נוספים מהוועידה קשורים להיבט התרבותי שסיפקה, במובן זה שהמשתתפים גם הוזמנו לתרום לה בהשמעת דעתם:

"היה לה (הערה: לוועידה) ערך תרבותי במובן העמוק של המילה. יהב נמצאת שלוש שנים באווירה של נהנתנות בלתי פוסקת... זה הפך לתרבות שמידת היחד שלה קטנה. פתאום הועידה יצרה סיטואציה שהיא לא נשארה במסגרת של הרצאות ונאומים, אלא שולבו חברים שונים. לפי דעתי, זה נתן לה משמעות מאשר יחד שרק מקבל ולא מוזמן לתת, אין יחד אמיתי שאין בו נתינה." (ישראל, 9.1998, ראיון וידיאו ערוך).

גם נירה, חברת קיבוץ ותיקה, מדגישה את הניסיון האמיתי לשיתוף כלל החברים, כהיבט החיובי של הועידה, ויחד עם זה, גם כמקום בו דרוש שיפור:

"אני חושבת שהדוגמה הזו של הועידה היא דבר שאפשר ללמוד אותו מיהב, וזה היתה ניסיון באמת להגיע עד לאחרון החברים, והוא נעשה מאוד בגדול, וזה מה שמאפיין את יהב היום, זה שהיא עושה דברים מאוד בגדול, היא לא עושה דברים בקמצנות או בקטנוניות. יש בה איזה ראייה בגדול. להסתכל על הדברים בגדול... וזה לא רק עניין של כסף. זה עניין של הסתכלות. זה הדבר הטוב של יהב. והביקורת, אני אומרת, כמה שאנחנו לא עושים ואנחנו לא זה, אני עוד מחפשת דרכים איך יותר להגיע לכל החברים, איך יותר להקשיב לכל החברים, כמה שיותר לשתף." (נירה, 14)

אך יש גם החולקים על השיתוף שנוצר בוועידה. נטע טוענת כי הועידה יצרה דמה-שיתוף, מעורבות, אך לא שיתוף:

"זה דמה-שיתוף בעיני, כולל הועידה. אני מאוד אהבתי את הועידה, אבל אני לא חושבת שהיא עשתה שיתוף. היא עשתה דברים אחרים... אני חושבת ש'ועידת יהב' היה בה ניסיון שהצליח ליצור מעורבות, אבל לא שיתוף. מעורבות במה שקורה בקיבוצים אחרים, מעורבות במה שקורה בעולם, מעורבות בהשקפות על ידי שמיעה, אבל זה לא שיתוף, ושהם אומרים את זה, זה מעצבן אותי. גם בכונות." (נטע, 3, 9)

היא מסבירה את דבריה:

"מה היה בוועידה? את יודעת מה היה בוועידה? הביאו תמיד 3 מרצים. אחד מרצה מבחוץ שתיאר משהו מהקיבוצים, כל מיני מרצים... אנשים שיתנו הרצאה על הקבוץ כיום והשקפת עולם. והיה תמיד בעל תפקיד שנתן הרצאה על התפקיד שלו: איך היה, איך הוא רואה אותו. ואחר כך היה פנל. כשפנל של חברים מדברים מה זה יהב בשבילם. מה בין זה לשיתוף? איך זה משפיע על אם אנחנו רוצים שר דיפרנציאלי או לא רוצים שר דיפרנציאלי? או איזה סוג קיבוץ אנחנו רוצים? או מה מידת ההשתתפות של החברים? (נטע, 3, 7)

לדעתה, השיתוף התבטא אך ורק בעצם הישיבה המשותפת. היא קובלת כי לא היתה התחשבות בכלל הסקטורים בקביעת מועדי המושבים, ולא נערכה ביקורת מוקדמת למניעת תכנים שעלולים לפגוע בקבוצות מהציבור.

יוסי מאוכזב מהעיתוי המאוחר מדי של הועידה, שלדעתו קישרה בין השינויים שנעשו:

"אחד הדברים שמאוד כעסתי עליהם זה שעיקר השינויים שעשו עד עכשיו, הם עשו כל שינוי בנפרד, בלי שהיה מדובר על הקונטקסט הכללי. לאן זה הולך בכלל? רק בסוף הלכו ועשו 'ועידת יהב', אחרי שכבר את עיקר הדברים הם שינו. זאת אומרת, עדיין לא, את הדבר הכי גדול לא שינו, אבל את הפריצה למשל, בין עבודה ותמורה, את הפריצה העקרונית, הראשונית, הם עשו בלי זה, בלי לדבר. לאן זה הולך, כן? לאן הולך או מוליך זה שהפרטתם את המזון? זה שהפרטתם אני יודע מה, את החשמל?" (יוסי, 9).

ישראל טוען, כי חסרונה המרכזי של הוועידה היה בהיותה מנוהלת על ידי אנשי הממסד אשר שלטו בתכנים שהוצגו :

"(חסרונה) שהיא היתה יותר מידי מנוהלת על ידי הממסד. הממסד ניסה דווקא להיות טולרנטי, אבל זה האבסולוטיזם הטהור, אני עושה את זה קצת חריף, אבל נדמה לי שדוכן כזה, היה צריך לנהל אותו עם קצת יותר מרחב ראייה, ולא לפחד מרוחות הפרצים. לא מפני שלמזכירות או לכל גורם מוביל אין הזכות להיות המוביל – יש להם זכות... אבל יחב מספיק גדולה וחזקה, והמזכירות היא מספיק צנטרליסטית שהיא יכולה להרשות לעצמה שיהיו בה השתקפויות שונות, קולות אחרים. זה היה יותר מידי מגונן, מלשון גננת, וזו שגיאה. אנחנו באמת נמצאים במצב רוחני משברי אמיתי, במובן העמוק של המילה... ישנו כאן משבר אמיתי של המחשבה הסוציאליסטית והליברלית.. אני חושב שחלק מהמרצים היו לבלרים קטנים שמתנסים או מתמודדים עם יצירה גדולה, שעשו את זה באופן אלגנטי, אני לא אגיד שלא.. לאנשים שונים זה נתן הזדמנות להקשיב, להתמודד" (ישראל, 9.1998, ראיון וידיאו ערוך).

ביקורת נשמעת גם בדברי צבי, הממלא תפקיד מרכזי בהנהגה הכלכלית של הקיבוץ. לדעתו, הוועידה היא ניסיון חד פעמי, שלא הוטמע, להידברות אחרת :

"אני לא חושב מעבר לוועידה שהיא ניסתה לצקת איזה שהוא נדבך אחר לקיום דיונים לא שגרתיים, בניסיון לראות באמת את ההיקפים היותר רחבים, את הטווחים היותר.. את חשבון הנפש ההיסטורי אולי, ששואף לבנות מערכת שונה לעתיד. אני לא חושב שבמהלך החיים הרגיל בהתנסויות, הדברים האלה באים לביטוי." (צבי, 11).

גישה אופטימית יותר מציג חגי, מנהל ענף מרכזי בקיבוץ, אשר מקווה כי ההידברות שנוצרה בוועידה תשפיע על דרך קבלת ההחלטות :

"חברה שהיא מתבגרת, היא עם תפיסת חיים ועם.. ולוקח לה לפעמים גם 5 שנים או 10 שנים עד שהיא מוצאת מחדש את הדרך לשיחה וקבלת החלטות מתאימה לתקופה. אני חושב שאנחנו לאט לאט מגיעים לזה. אני חושב שכל התנדודות הגדולות שהכניסו את כלנו לאיזה אי שיווי משקל, אני רוצה להניח, אי שיווי משקל זמני, בדרך קבלת ההחלטות, שהיום הוא נבנה על מרכיבים הרבה יותר רחבים וקצת אחרים, ואנחנו מוצאים את הדרך. ואני מקווה שבעקבות 'ועידת יחב' ו'ידע יחב' (הערה: התכוון ל'קפה ידע') גם תהליך קבלת החלטות עצמו יהפוך להיות תהליך מתמשך ועם הבקורות והאיזונים המתאימים, על מנת שהוא יצא הכי מתאים לכלל המערכת." (חגי, 5)

ישראל מתייחס לאחריות הציבור בהמשך הדרך הדמוקרטית ובהמשך העיסוק בשאלות שהוועידה העלתה :

"האם יש עקבות לוועידה? האם זה רק חלון שנפתח ונסגר עם סיומה?"

השאלות שהיא הציגה לא יכולות להסגר, כמו שהן לא נפתחו עם הוועידה, מפני שהן שאלות שעומדות בחיים. ה"על הפרק" של הקיבוץ – אי אפשר לסגור אותו. אי אפשר להזניח אותו לאורך שנים... לפעמים אליטות שולטות בכוח המשחק שהן נותנות כאילו את המשחק להמונים, אבל הן לא משתפות אותן באמת, ולפי הערכתי זה יהיה תלוי בחברי הקיבוץ, כלומר, חירות זה לא דבר פסיבי. יש לחרות סכנה... דווקא בחברה שבעה כמו שלנו.. בין משרתי הציבור למושחתי הציבור, ההיסטוריה מלמדת שהמרחק הוא כפסע... הדרך היחידה להגן, לדעתי, היא מצד אחד לכבד את האליטה, לדעת את ערכה, את יתרונותיה.. אני לא מציע לא לתת לה לפעול, ומצד שני, לא לתת לה את המפתחות. המפתחות הם בידי הציבור." (ישראל, 9.1998, ראיון וידיאו ערוך).

נספח 3 : סיפור הסדר צעירים**אוקטובר 1998 – דצמבר 1998****מקורות מידע**

תיק בנושא הסדר צעירים ; ראיונות עם בני קיבוץ וחברי קיבוץ ; עלוני הקיבוץ ; דו"ח ביקורת פנים.

דמויות מרכזיות

איתן : מזכיר הקיבוץ

בוועז : מנהל משאבי אנוש, ממובילי התהליך.

עינת : עובדת במשאבי אנוש, ממובילי התהליך.

רותם : צעיר, מתנדב בצוות צעירים.

איה : צעירה, מתנדבת בצוות צעירים.

אורלי : צעירה.

1. רקע לתהליך גיבוש הסדר הצעירים

בשנים שקדמו לתהליך שיתואר, חל על בני הקיבוץ הצעירים (גילאי 18-30) 'מסלול בנים'. המסלול חייב את כל בני הקיבוץ בשלבים הבאים : שנת שרות (לא חובה), צבא חובה (וקבע), 'שנת עבודה' בקיבוץ, 'שנת חופש' אשר במסגרתה ניתן לעבוד במשק ולקבל תשלום מהקיבוץ (עקרון ה'עצמאות הכלכלית') ולימודים במסגרת 'הסדר סטודנטים'.

שתי ועדות שהיו ממונות על קיום המסלול, דהיינו, טיפול בבקשות הצעירים בהקשר למסלול ובחריגות מהמסלול היו 'ועדת בנים' ו'ועדת השכלה' שעסקה בהיבטים הלימודיים. בפועל, התקיימו חריגות שהעמידו במבחן את תוקפו והתאמתו של המסלול לצעירים. כך למשל, יציאה של חלק מהבנים ללימודים לפני נתינת 'שנת עבודה' מלאה לקיבוץ, והארכת 'שנת החופש' לשנתיים ואף לשלוש שנים. בנוסף, לקראת שנת הלימודים (1998) נוצר עומס כספי רב על תקציב ועדת השכלה, עקב הרצון של בנים וחברים רבים לצאת ללימודים.

2. תהליך**היוזמה לגיבוש הסדר צעירים חדש**

היוזמה להעלאת הנושא על סדר היום הופיעה במקביל הן מצד המזכיר והמזכירות, והן מצד הצעירים שפנו לבחון מחדש את המסלול הקיים. נראה, כי מספר חריגות של צעירים מהמסלול עלו באופן בלתי פורמלי לשיח ציבורי, והועלו לדיון על שולחן המזכירות. לפיכך, בישיבת מזכירות שהתקיימה באוקטובר 1998, הוחלט לבחון מחדש את המסלול הקיים. בעקבות הישיבה, התפרסמה הודעה בעלון על ההחלטה לטפל בנושא :

"מתברר, שעלו בעיות שלא ניצפו בדיוק, הקשורות למסלול בנים.. הקשורות לשאלות וסוגיות בבקשת חופש למינהו, אחרי שקיבלו פעם אחת חופש ורק עתה נכנסו לחברות. במזכירות סוכם לקיים דיון בנושאים האלה, בהשתתפות חברי הוועדות הנוגעות בדבר: ועדת בנים, ועדת השכלה, משאבי אנוש (להלן: מש"א), והעיקר, בהשתתפות הבנים עצמם. חשוב, שבדיון כזה יבואו הדברים לידי ביטוי, שבאודאי נכנסת אליו שאלת מועד הקבלה לחברות. מה היא המשמעות שלו ומה הן המחויבויות הבאות בעקבותיו.

השנה התקבלו 52 בנים לחברות. בלימודים נמצאים לזמן ארוך 40 בנים (כמובן שנתקבלו לחברות בחלקם בשנים קודמות) 15 בנים נמצאים בחופשה, תחת סעיפים שונים.

נדמה, הגמישות היא עניין שאנו מתברכים בו, אבל כדי שנתקיים מוכרחה להיות גם תבנית מסגרת מחייבת ותכנון." (שיחתנו, 23.10.1998)

לפי החלטת המזכירות, הוחלט להעביר את הטיפול בנושא לצוות מש"א, עקב היותם גוף המבצע את החלטות המזכירות בנושאים הקשורים לתחום העבודה. את הסיבה למעורבותם מסבירה עינת, אשר לקחה חלק בהובלת התהליך כעובדת מש"א:

"הקטע הזה (הערה: הסדר צעירים) פשוט מאוד מתחבר לעבודה, כי אנחנו פוגשים את החברה הצעירים לפני, ואנחנו כל הזמן, בעצם, ואנחנו יודעים מה אנחנו רוצים מהם בקטע של עבודה." (עינת, 4)

את העלאת הנושא על סדר היום, מסבירה עינת בנושא שעלה בעקבות אי ביצוע ההסדר הקיים:

"בקטע של הסדר צעירים, המזכירות... למעשה המזכירות וועדת בנים נפגשו לאיזה שהיא ישיבה והבינו שצריכים לעשות משהו כי יש את הקטע של 'עצמאות כלכלית' ויש את הקטע של לימודים שהם בעצמאות כלכלית, ועדין יש כאילו החלטה היסטורית שצריך לעשות שנה בקבוצ ('שנת עבודה') אחרי הצבא ולא כולם עושים אותה, כי גם כבר לא כולם הולכים לצבא, זאת אומרת, הדברים השתנו. ואז באופן א.. אני לא יודעת אם חשבו על זה לפני, באופן פתאומי עשו שיחת צעירים ובשיחת צעירים באו המון המון צעירים... המזכירות ו'ועדת בנים' יזמו למעשה שיחת בנים של כל הצעירים ופתאום צעירים דברו, מבוגרים דיברו, היו המון דעות. ובסוף כל זה בועז הציע שנעשה את ה"קפה ידע". (עינת, 4)

נטע, אם לצעירים שנטלו חלק בתהליך, מחדדת, כי היוזמה החלה מחריגה של בן המזכיר מהמסלול הקיים: "הוויכוח התחיל מזה שהבן של המזכיר הלך ללמוד, ואז התחיל מזה ויכוח למה הוא כן ככה, לא ככה, כעסו למה הוא לא נתן שנה במשק.. כעסו מאוד.. היה הרבה כעס... כי אז העלו את השאלה: 'האם שנת עבודה במשק חשובה, לא חשובה, כן או לא?'" (נטע, 11)

רותם, אחד השותפים הצעירים, ממובילי התהליך, מדגישה את חוסר הבהירות בהסדר הבנים הקיים כסיבה לתחילת התהליך:

"היה איזה שהוא מצב של חוסר בהירות לגבי מה עושים אנשים שהם חוזרים, היה ממש אנרכיה וכל אחד עשה מה שהוא רצה. היה מוגדר שיש פרק זמן בקבוצ אבל מי שלא רצה והיה לו מספיק כוח לא עשה, או נסע לחו"ל או.. זה היה לא ברור. והאספה פתחה המון דברים שפתאום התברר שלא היו ברורים בכלל, לא ידעו מה עושים בסיטואציה כזו או אחרת." (רותם,

(1)

אורלי, צעירה שלקחה חלק במספר דיונים בהמשך, לא זוכרת איך התחיל התהליך, אך זוכרת את הרגשתה כאשר נודע לה על תחילת הטיפול בנושא:

"לא יודעת איך פתאום זה קפץ... יכול להיות שמישהו זרק מילה לפני כן, או אני לא זוכרת, יכול להיות שזה התחיל, כן בשביל ההסדר צעירים, אני לא זוכרת איך זה התחיל.. זה היה המון פרסום ואני חושבת שגם מאיה שמעתי על זה כי היא הייתה מהמארגנים, אבל היה המון.. אני חושבת שאפ.. לא. איך זה התחיל? וואו, אני ממש לא זוכרת.. אני זוכרת שהגבתי לזה נורא אבל... זה היה נורא... זה היה כאילו נפילת החומה, ההסדר הזה." (אורלי, 6)

שיחה פתוחה לציבור: העלאת הנושא על סדר היום (סוף אוקטובר, 1998):

לשיחה הגיעו כשבעים משתתפים, מרביתם צעירים שגם לקחו בה חלק פעיל.

את השיחה פתח איתן, מזכיר הקהילה, בהסבירו את הרקע לשיחה. בדבריו הוא הדגיש כי יש לבדוק מחדש את ההסדר לאור השינויים המתחוללים בקיבוץ: "מהפכת ההשכלה" שמאפשרת לכל אחד ללמוד; היעצמאות הכלכלית שמשמעותה שהסטודנטים אחראים לקיומם, דבר שהביא לכך שרבים גרים בקיבוץ אך עובדים מחוצה לו; וטשטוש הגבולות בנושא שנת החופש שהתבטאה בכך שצעירים נטלו לעצמם פרקי זמן של חופש, באופן לא מבוקר, עד קבלתם לחברות.

לפני שהמזכיר העביר את רשות הדיבור לצעירים, ציין את החוזק של יהב, ממנו יוצאים לדיון זה:

"ברוב הקיבוצים המתכונים של המסלול שונו בעיקר מפני שהמערכת רצתה לקשור את הבנים לקיבוץ, אבל בקיבוצים

אחרים במצבנו, הדיון הוא בכיוון הרצון לתת חופש רב יותר לצעירים." (שיחתנו, 13.11.1998)

רובו של הדיון נסב על הצורך בפיתוח הקשר בין הצעירים לקיבוץ. הנושא של עבודה בקיבוץ, ובפרט החיוב לבצע 'שנת עבודה' לאחר סיום הצבא, הודגש כבעייתי וכן דנו במשמעות הסדר היעצמאות הכלכלית כלפי הבנים והקיבוץ.

מעט דובר באשר לגיבוש הצעה חדשה: מנהל משאבי אנוש התייחס לכך במהלך דבריו, כאשר ציין את הצורך בגיבוש הצעה משותפת עם הצעירים, וחיזקו זאת מעט מבוגרים נוספים שטענו ברוח זו, כי השיתוף הוא האמצעי לקבלת החלטות נכונות:

"כל ההחלטות על הצעירים מתקבלות על ידי המבוגרים, הצעירים צריכים להיות מעורבים בהחלטות. הרבה פעמים

ההחלטות לא נכונות, מפני שהן לא מתקבלות על ידי הצעירים, זה גם ימנע מרירות." (שיחתנו, 13.11.1998)

למרות זאת, נראה כי חלק מהצעירים לא האמינו שאכן יתקיים תהליך משותף:

"הייתה איזו שיחה נורא טובה שבאו די הרבה צעירים ודי הרבה מבוגרים, ככה זה היה.. מה זה די הרבה, היו שמה איזה

שבעים, שמונים אנשים והייתה שיחה מאוד מאוד טובה. זאת אומרת, הייתה הקשבה, אבל שוב, אתה נורא מרגיש שאו. קי,

אתה מדבר ואתה פורק את מה שיש לך על הלב אבל אף אחד, זה לא מעניין את אף אחד. אולי זה מעניין איזה מישהו, אבל

אותו מישהו הוא לא מחליט את ההחלטות פה בקיבוץ הזה. ומחליטי ההחלטות פה הם מאוד מאוד מועטים, כי זה לא מי ש..

בסך הכל, מה שהמזכירות תביא לאסיפה יאושר, (גיחוך). יש פה מין הרגשה כזאת.. אז היום, אני אומרת לך, שכאילו המצב

השתנה בגלל ההחלפה של המזכירות, אבל אני לא בטוחה שהוא אכן השתנה." (אורלי, 12)

למרות החשדנות וההססנות, לא נמנעו הצעירים מלשתף פעולה בהמשך.

הקמת צוות: גיוס שותפים צעירים לתהליך

בימים שלאחר הדיון הציבורי, החלה עינת, עובדת מש"א, בגיוס שותפים צעירים לתהליך. על הסיבה לשותפות בין מש"א והמזכירות, לבין הצעירים, היא מסבירה:

"בעצם החלטנו: למה שנביא הצעה ונשכנע את הצעירים וכדומה? בואו נגבש קבוצת מנחים, והם אלה שיפיצו את זה וידברו, ובסוף הם אלה שיחליטו איזה הסדר הם רוצים'. כמובן שההסדר צריך להתאים לקיבוץ, אבל באופן כללי זה יהיה טוב לצעירים." (עינת, 4)

מדוע הסכימו או סרבו חלק מהצעירים להיות פעילים? אורלי, שסירבה להיות פעילה, מסבירה זאת:

"שאלו אותי אם אני רוצה להיות מנחה, מזה זה התחיל ואמרתי שלא... היה לי יותר נעים להשתתף ביוכחים מאשר לארגן אותם ו... לא, זה היה נראה לי 'תיק' שלא רציתי לעשות אותו. גם חשבתי שיש אנשים שיכולים לעשות את זה בצורה הרבה יותר מוצלחת." (אורלי, 6)

לעומתה, רותם שהסכים, מדגיש סיבות של עניין וקידום פתרון אישי:

"אני הבנתי אבל שזה משהו שגם יכול להיות מעניין להתנסות בו, וגם שהוא חשוב קצת לעתיד שלי בקיבוץ. א.. אחד הדברים ש.. בולטים מבחינתי זה שאני חריג. תמיד חריג. המסלול הזה של העתודה זה לא משהו שהיה לפני וכנראה גם לא משהו שיהיה אחרי. א.. אז מה שתהיתי זה איך זה משתלב, בגלל שהמסלול הרגיל מחייב 'שנת עבודה' בקיבוץ וכולי' לפני שהולכים ללמוד... זה היה, זו היתה נקודה אחת: הסקרנות.. זאת אומרת, למצוא לעצמי את התשובות, כי ידעתי שאיך שהוא זה יסתדר, שמשוה יקרה פה. בסך הכל מה שהרגשתי, אני כרגע בקיבוץ, דברים פשוט מסתדרים, אתה עושה מה שאתה רוצה. זה מה שקורה כאן. כל אחד עושה מה שהוא רוצה." (רותם, 3)

איה מספרת שהצטרפה עקב פניה אישית של חבר, אך לא כי התעניינה בנושא או רצתה להשפיע:

"ההסדר צעירים תפס אותי בשלב שהייתי מאוד בקטע של להתרחק. זה היה לפני שיצאתי ללימודים אקדמיים, ואני זוכרת שבכלל לא הבנתי מה זה כל התהליכים והשיחות והדיבורים. רק חשבתי שהקיבוץ במתכונת הישנה שלו נגמר וצריך לתת לזמן לעשות את שלו, ולא יותר מדי, לא מעניין אותי יותר מדי להתערב בזה או לא להתערב בזה, או לשכנע או לא לשכנע. ואז התקשר אלי בן כיתה שלי, והוא אמר לי שמתגבש איזה שהוא צוות של צעירים ומתחיל לדון בהסדר צעירים, וצחקתי לו בטלפון ואמרתי לו: 'אני לא.. אני אין לי מה לעשות שם, אבל אם אתה רוצה בשבילך אני יבוא. בשבילך. אני לא מנחה ותשכח מזה'. הוא אמר: 'בסדר, תבואי בשבילי'." (איה, 1)

מה היו הקריטריונים לגיוס הפעילים? רותם, שפנו אליה להצטרף לתהליך כשותף, סבור שהצעירים שנבחרו הם אלה שנתפסים כ'רציניים' וכרוצים להשפיע. יחד עם זה מדבריו משתמע כי לא הייתה חשיבה מראש, אלא פגישה מיקרית בחדר האוכל הספיקה לכך. לעומת זאת, הוא מדגיש שני שלבים בתהליך הגיוס: שלב ראשון, שנעשה על ידי אנשי מש"א, ושלב שני, שנעשה על ידי הצוות הראשוני שהתגבש: הצעירים ושני אנשי מש"א אשר חשבו יחדיו מי מתאים:

"יש את המפגש של הקבוצה ההתחלתית, נדמה לי, אם אני מנסה להסתכל מי יש שם את אלה שבאופן סטרייטיפי מוגדרים כרציניים, לא רק, אבל, יש כמה כאלה, ועוד כמה כאלה שאני חושב ש... חשוב להם להשפיע. חלקם זה אנשים שחזרו עכשיו נניח מהטיול בחו"ל, והיה חשוב להם להתחבר, הם לא ידעו מה קורה כאן, להתחבר איכשהו. לא היתה הרגשה שיש איזה מדד אחיד. לפי דעתי מה שקרה זה שעינת ראתה אנשים בחדר אוכל או משהו כזה ו.. א... אני לא יודע

איך זה היה באמת, אבל האסופה של החבר'ה שם, זה לא לגמרי מיקרי. זאת אומרת, אם אני אנסה להיכנס לתבנית חשיבה שלה, אז היא יושבת בחדר אוכל בארוחת צהרים ואומרת הינה יונתן, הינה אודי, הם בטח ירצו להשתתף, תופסת אותם ליד השולחן וזהו. זה היה המחזור הראשון והשלב השני זה שישבנו קבוצה וניסינו לחשוב מי עוד יכול להצטרף. לא הגדרנו את זה ממש קריטריונים. חשבנו מי באמת גם יעניין אותם ויהיה להם מה לתרום, שלא סתם ישבו שם. למשל בקבוצה הראשונה היתה בעיה עם כמה אנשים שפשוט פחדו להיות מנחי קבוצה. אני חושב שזה אנשים מאוד אינטליגנטים ומאוד נחמדים, אבל, אתה מפספס את הנקודה אם אתה לא מתכוון להנחות, בשביל זה אנחנו פה." (רותם, 4).

עבודת הצוות

לישיבה הראשונה שנערכה לצוות המצומצם שנאסף, (בתאריך 2.11.1998), הגיעו שבעה צעירים. בישיבה דנו בנושאים אותם יש ללבן, וסיכמו מספר סוגיות לדיון עם הצעירים בקיבוץ, במסגרת חוגי הדיון. ניתן לראות שכבר בישיבה זו עלו על סדר היום נושאים רבים וטעונוים שלא היו ברורים או מקובלים על כל משתתפי הדיון, כמו: האם לחייב בישנת עבודה?; עצמאות כלכלית: כמה שנים?; לימודים: שכר לימוד – מי מממן? מימון בחינות: פסיכומטרי, בגרויות ומכינות?; קבלה לחברות: מתי? תפקיד ועדת בניס; איך ליצור בקרב הצעירים מעורבות בקיבוץ?

הצוות שהתגבש קיים לאורך התהליך ישיבות שהונחו על ידי בועז ועינת, עובדי מש"א. בישיבות דן הצוות בתכנון התהליך ובתכנים שיהוו בהמשך את הסדר הצעירים המתוכנן. עבודת הצוות אופיינה בחלוקת אחריות ומשימות בין החברים, והתפתחה באופן תהליכי לאור התגבשות נוסח ההסדר. לאחר חוגי הדיון נוצר צוות מצומצם שגיבש בפועל את התכנים שהועלו לכדי טיוטת הצעה.

חוגי דיון

מתוך הנחה שיש לערב את ציבור הצעירים ואת כלל חברי הקיבוץ בנושא, החלו חברי הצוות בהכנת חוגי דיון, במתכונת של 'קפה ידע'. מתכונת דיון זו מוכרת היתה לחברי הקיבוץ, לאחר שהתנסו בה ביועידת יהב' (ראה סיפור ועידת יהב).

א. הכנת מנחים צעירים להנחיית חוגי דיון

במשך ארבע פגישות, בועז ועינת גיבשו קבוצת מנחים מקרב הצעירים בעלי כישורים בהנחיית קבוצות. ההכנה עסקה בשיפור מיומנויות הנחיה, תוך התנסות בהנחיה באמצעות סימולציות שקיימו ביניהם: "כל אחד מהאנשים אמור היה לשבת לשולחן, וגם עשינו על זה תרגילים של איך מנהלים את הקבוצה, איך לא לתת לאחד להשתלט על השיחה." (רותם, 4)

בנוסף, קיימו ביניהם המנחים דיונים בנוגע לתכני ההסדר הרצוי ואופיו (כגון: תקנון נוקשה או גמיש, יחס לחריגים), על מנת לגבש את הנושאים לדיון.

מצפייה שלי בעבודת המנחים ומעדויות שלהם לאחר מכן, נראה כי הם מילאו את תפקידם באחריות וברצינות. ביחד עם ההתרגשות הכרוכה בהנחיית חברים, הם הצליחו להנחות את התהליך כך שישמעו ויוצגו מירב הדעות. כך מתאר זאת אחד המנחים אשר נתקל בדילמה של העלאת דעות אשר אינן עולות בקנה אחד עם דעותיו:

"אני חושב שהייתי צריך להיות בתפקיד המנחה וזה הגיע למצב שזה הגיע להחלטה שאני לא הסכמתי. העליתי את ההחלטה כי זה מה שהיה כתוב לי בשקף... אני זוכר שהיו שיחות על האם אנחנו כמנחים יכולים להביע דעה בזמן העבודה. א.. כנראה שלא.. לא הבענו דעות. בצוות המנחים היינו צוות חשיבה." (רותם, 6)

ב. פרסום חוגי הדיון

חוגי הדיון פורסמו באמצעי התקשורת המקומיים המקובלים כגון: הודעות על לוח המודעות ובערוץ הטלוויזיה המקומי והזמנה שחולקה בתאי הדואר של החברים.

ג. חוג דיון 'קפה ידע', מספר 1. תחילת נובמבר, 1998.

לחוג הדיון הוזמנו כל חברי הקיבוץ, והגיעו כשישים איש, מרביתם צעירים והוריהם. חדר האוכל בו התקיים המפגש עוצב כבית קפה: עם שולחנות עגולים וסביבם כסאות, וכיבוד קל: קפה ועוגות. מנחי הקבוצות ישבו כל אחד בשולחן בעת כניסת המשתתפים. כל אחד מהמשתתפים בחר שולחן לשבת בו.

התהליך בחוג הדיון:

↔ הקהל התכנס בקבוצות קטנות, אקראיות, סביב מספר שולחן. בכל שולחן ישב מנחה.

↔ מליאה: פתיחה קצרה שהציגה את: הנושא, תהליך הדיון במהלך המפגש והשאלה המרכזית: שנת עבודה

בקיבוץ, אחרי צבא – כן? לא?

אם כן – כמה זמן? מתי? ובאילו תנאים?

↔ קבוצות קטנות: דיון בשאלה המרכזית, כאשר כל מנחה בקבוצה גיבש הסכמות ואי הסכמות לגבי הנושא.

↔ החלפת קבוצות: כל משתתף עובר לשולחן אחר לשם למידת הדיונים שהתרחשו בהם. כל מנחה הסביר ועדכן את ה"אורחים" לגבי הדיון בקבוצתו.

↔ קבוצות קטנות: המשתתפים חזרו לקבוצת המקור לשם סיכום עיקרי הדיון וכתבו תשובה המוסכמת עליהם על גבי שקף.

↔ מליאה: הוצגו עיקרי הדיון של כל קבוצה על ידי מנחה הקבוצה ו/או משתתף מהקבוצה.

בתחילת המפגש חולקו למנחים דפי עזר שהוכנו על ידי אחד המנחים. הדפים הורכבו משלושה חלקים: סיכום הדעות שהועלו, ריכוז ההסכמות ואי ההסכמות וציון נקודות שעלו ולא דנו בהן, מתוך הנחה ש"יש לכך גם

חשיבות, בהרגשה שגם נושאים שעולים ואין זמן לדון בהם מקבלים מקום של כבוד על הדף ואפשר לשלב אותם בפעם אחרת". בפועל, רוב המנחים לא השתמשו בדפי העזר.

במפגש נוצרו חמש קבוצות מעורבות של צעירים ומבוגרים, והתפתחו דיונים ערים בנושאים עקרוניים. בכל הקבוצות נותרו חילוקי דעות באשר לשאלה האם יש לחייב את הצעיר בשנת עבודה. יחד עם זאת, הרוח הכללית היתה, שיש להמליץ בחום על קיומה של שנה זו, אך אין לחייב בה. עלו שאלות, שנותרו פתוחות, לגבי מיקומה של שנה זו בתוך המסלול, דרכי התמודדות עם חריגים שאינם עומדים בדרישות, פרק הזמן הרצוי לשנת עבודה, אופייה ומשמעותה לכלל הקיבוץ ולצעירים בפרט. במהלך המפגש העלו המשתתפים את הצורך בקשר עם הקיבוץ, ורצון לחזק את תחושת ההזדהות והמעורבות של הצעירים בחיי היום יום. סיכום המפגש התפרסם בעלון הקיבוץ. (שיחתנו, 27.11.1998).

ד. ישיבת מנחי חוגי הדיון

לאחר חוגי הדיון התכנסו צוות המנחים לישיבת סיכום חוג הדיון שהיה ולהכנת המפגש הבא. הוחלט על הוצאת דף הכנה ל'קפה ידעי' הבא, בו יוזכר ה'קפה ידעי' הראשון ותוצג השאלה המרכזית למפגש הבא:

"לקראת הקפה הבא (שבנתיים עוד מתגבש ונטחן...) אנו מבקשים לשאול את עצמנו: מה אני רוצה לעשות מסוף י"ב ועד חברות? והפעם הדגש הוא עלי, על הרצונות שלי, איך אני מגשימה את הפוטנציאל שלי ומממש/ת את החלומות. חופש, טיולים, עבודה, נסיעות. אנחנו קובעים את המה, את האיר, את הזמן ואת הסדר. במקביל צריך גם לשאול את עצמנו אם מה שטוב לנו הוא לא טוב לקיבוץ, כי חברים מרוצים זה בעצם קהילה מרוצה..".

בנוסף לכך הועלו עוד נקודות למחשבה באשר להיבטים שעוברים לאחריות האישית ואלה שנשארים באחריות הקהילה.

הדף שהוכן חולק בתאי הדואר של כל חברי ובני הקיבוץ. הודעה על המפגש הבא נמסרה גם בעלון הקיבוץ (שיחתנו, 13.12.1998) ובשאר אמצעי התקשורת המקובלים.

ה. חוג דיון 'קפה ידעי', מס' 2 (26.11.1998)

כמו חוג הדיון הראשון, גם הפעם הוזמנו כל חברי הקיבוץ. למפגש הגיעו כארבעים איש, כמחציתם צעירים. שוב עוצב חדר האוכל כבית קפה: קפה, עוגות ושולחנות עגולים, סביבם כסאות. מנחי הקבוצות, שקיימו הכנה קצרה נוספת לפני הפגישה, ישבו כל אחד בשולחנו בעת כניסת המשתתפים וארחו אותם בשולחנם. המפגש תועד על ידי צלם הוידאו המקומי.

התהליך בחוג הדיון:

↪ הקהל התכנס בקבוצות קטנות, אקראיות, סביב מספר שולחן. בכל שולחן ישב מנחה.

↪ מליאה: פתיחה קצרה שהציגה את: הנושא, תהליך הדיון במפגש והשאלה המרכזית: מה אני רוצה לעשות

מסוף י"ב ועד חברות?

- ↪ קבוצות קטנות: כל משתתף כתב לעצמו על דף תשובה לשאלה המרכזית. בסבב, הושמעו כל התשובות.
- ↪ החלפת קבוצות: כל משתתף עובר לשולחן אחר לשם למידת הדיונים שהתרחשו בהם. כל מנחה הסביר ועדכן את האורחים לגבי הדיון שהתקיים בקבוצתו.
- ↪ קבוצות קטנות: המשתתפים חזרו לקבוצת המקור לשם סיכום עיקרי הדיון וכתבו תשובה המוסכמת עליהם על גבי שקף.
- ↪ מליאה: הוצגו עיקרי הדיון של כל קבוצה על ידי מנחה הקבוצה ו/ או משתתף מהקבוצה.

גם הפעם חולקו למנחים דפי עזר דומים לדפים שחולקו בפעם הראשונה, וגם הפעם הם מיעטו להשתמש בהם.

התכנים המרכזיים שהועלו לגבי השלבים הרצויים בין סיום י"ב ועד הקבלה לחברות, היו בעיקרם: שנת שרות וצבא, 'עצמאות כלכלית' מוגבלת בשנים, שמירה על 'הסדר סטודנטים', ואפשרות יציאה לחופש. לגבי 'שנת עבודה' עליה דנו רבות בחוג הדיון הקודם, לא ניכרה הסכמה גם כעת. גם נושא חישוב שנות הוותק הועלה על ידי רוב הקבוצות באופנים שונים, וכן היחס לצעירים שאינם משרתים בצה"ל מבחינת זכויות וותק ותנאי כניסה להסדר. נראה כי רוב המשתתפים תמכו במסלול גמיש.

מיד לאחר שהתפזרו המשתתפים, ישבו יחדיו המנחים, חלקו חוויות ותכננו את המשך התהליך. למחרת מפגש זה, קיבלו כל המנחים מעינת צילום של כל השקפים שהוצגו והסיכומים שנכתבו תוך כדי המפגש, כך שיכלו לקרוא בעיון את הדעות השונות שהעלו משתתפי המפגש, ובעקבות כך להבין את הלך הרוחות.

בשני חוגי הדיון התקיים דיון ער שחשף תרבות דיבור של הקשבה, כבוד לדעות האחר וחופש ביטוי לדעות שונות. יחד עם זאת, ציין בועז, מנהל מש"א, כי האווירה בחוג הדיון השני היתה חופשית ונעימה יותר מאשר בחוג הדיון הראשון. ניכר היה כי האנשים מדברים בפתיחות רבה יותר זה עם זה ומול הקהל כולו. בראיונות עם חברי הקיבוץ המבוגרים עלו התייחסויות שונות לחוגי הדיון. חלקם ראו בהם תהליך חשוב וחיובי וחלקם ראו בכך החמצה:

"אני מודה שאני לאחרונה לא יותר מדי השתתפתי איתם בדיונים. היה דווקא לפני שבוע, במקרה, איזה דיון של צעירים שהופיעו לשם דווקא הרכב מאוד גדול של צעירים. והיה דיון בסה"כ בדמה לי לא רע. דברו קצת על מסלול הבנים. כן, מתי ילכו ללמוד, ומתי ייסעו לחו"ל ואיך פה ואיך שם, דברים שהם ברומו של הצעיר בקבוץ. ונדמה לי שבסך הכל הדיון היה גם על מי מנוחות וחיובי, בדמה לי." (צבי, 10).

עמדה אחרת שהועלתה:

"לא לזה התכוון המשורר. זה הפך להיות איזה שהוא, אני יודע, הנושא עם הצעירים, יושבים באיזה שהוא חוג דיון, אז זה מהר מאוד הופך להיות הבן שלי, הבן שלה, הבן שלי, הבן שלי היה ככה ו... 'קשקשייה', לא מתאים." (אבי, 15).

מבחינת השיח שהתנהל בין המבוגרים לצעירים, נראה היה כי הצעירים אינם חוששים להתנסח ליד המבוגרים. הדעות הושמעו ונשמעו באווירה של כבוד הדדי. למרות חוסר האחידות בדעות, הן בקרב הצעירים

והן בקרב המבוגרים. כך, כשם שהיו צעירים שהשמיעו דעות שמרניות, היו מבוגרים שתמכו בשינויים. מעניינת, למשל, הרגשתה של אחת הצעירות שהביעה דעות שמרניות יחסית:

"זה היה מעניין, אני זוכרת שזה נורא עניין אותי כאילו, לשמוע מה הם חושבים ולהביע את הדעה שלי ואני זוכרת שהם מאוד התרשמו מהדעות הקיצוניות שלנו. הם לא חשבו שצעירים חושבים בצורה כזאת, כולם אמרו: 'זה נורא מעניין שאתם חושבים ככה, (גיחוך), זה נורא מעניין'. תביני, הם הסתכלו עלי כמו על איזה מיצג ארכאולוגי, את יודעת כזה, 'נורא מעניין שצעירים שחיים בעולם החומרי לא רוצים את החומרות הזאת', הם לא הצליחו כל כך להבין את זה. שבסך הכל אני גדלתי על הערכים שהם גידלו אותי, הם גידלו אותי על ערכים טובים. הם התקלקלו, את יודעת, מזדקנים (גיחוך). אני גדלתי על ערכים מאוד טובים, אין אפס, כאילו עם כל מה שיש לי טענות ומענות, אני גדלתי, מבחינתי, על הערכים הכי נכונים בעולם." (אורלי, 7)

גיבוש ההצעה: עקרונות מרכזיים

מיד עם תם חוגי הדיון החל צוות מצומצם מתוך קבוצת המנחים לגבש את טיוטת הסדר הצעירים, על פי רוח הדברים שנשמעו.

עיקרי ההסדר: מהות ההסדר שהוצע היא בפתיחתו של מסלול נוסף בפני הצעירים. המסלול מאפשר בחירה ביציאה לעצמאות כלכלית, מסיום כיתה י"ב. ההסדר עומד בפני עצמו ואינו קשור להסדר העצמאות הכלכלית לסטודנטים. על פי ההצעה, יוכל כל בן קיבוץ, במשך שלוש שנים, לבחור בין עבודה בקיבוץ או עבודה מחוץ לקיבוץ. הוצע, כי מי שיצטרף להסדר לא יקבל את תקציבו הרגיל, מלבד שירותי בריאות וקהילה, ויחויב בתשלום עבור מזון, דיור ובכל שאר הסעיפים בהם מחויב כל חבר קיבוץ.

בישיבה שקיים הצוות הוגדרה המטרה: לצאת עם תוכנית מסגרת המאפשרת גמישות מרבית בתוכה:

"אחד הויתורים שהיו, היה אם צריך להיות תקנון או מסגרת. ההגדרה של תקנון זה לבדוק באמת לשלל דבר יש סעיף מוכן, ואנחנו חושבים שלא, שאי אפשר, שאנחנו לא נדע הכל מראש, אז יותר לכיוון מסגרת, למרות שדי קשה לפרוץ אותה ואז כשמגדירים מסגרת, אז מגדירים מה קורה שפורצים. הפריצה במקרה הזה היא בעיקר בעניין של וותק. זאת אומרת שאם אתה עובר על התקנון של 'עצמאות כלכלית' אז תשלם על זה בשנת וותק." (רותם, 2)

נראה כי הגישה להצעה רחבה וגמישה נבעה הן מההיבטים שעלו בחוגי הדיון הקשורים למיקרים חריגים אשר יש להתייחס אליהם כגון: אבטלה, מחלה, מילואים, והן מאי ההסכמות בתוך הצוות עצמו ובין המשתתפים בחוגים. נראה, כי השינוי המרכזי בהסדר שהתגבש הינו: מתן אפשרות בחירה רחבה יותר של אורך וסדר השלבים במסלול לפי צורכי הצעיר ורצונותיו. שינוי נוסף היה באישור ההסדר לעד שלוש שנות 'עצמאות כלכלית', הן בקיבוץ והן מחוצה לו. מבנה המסלול המוצע לצעירים הינו מודולרי, נתון להתאמה אישית:

"למעשה מה שקורה שכל בן אדם בונה לעצמו את המסלול. שוב, באמת, בתוך המסגרת, חלקי המסגרת ידועים, והמחירים שלה ידועים. זה לקחת את האנרכיה ולמעשה למסד אותה. א.. לכל דבר יש מחיר. יש מיקרים והיו מיקרים שנסעו לחו"ל, חזרו, התחילו ללמוד, ופתאום החליטו שהם חייבים לנסוע עוד פעם לחו"ל ונסעו עוד, אז עד שבא ההסדר

הזה, זה היה קורה, זה לא היה תחת איזה שהיא מטריה. זה היה פשוט קורה ולא היה ברור מה עושים עם זה." (רותם, 7).

טיוטת ההסדר משקפת שמירה על עקרונות מרכזיים כמו: חופש הבחירה ואחריות הצעיר על פרנסתו. כך מסביר למשל אחד מחברי הצוות עקרון מרכזי שעומד ביסוד ההצעה: החופש לבחור את מסלול חיך:

"מבחינתי חופש, חופש אמיתי זה גם לדעת מה המחיר של הדברים שאתה עושה, ואם אתה יודע מראש לתוך מה אתה פולש, ואם אתה ככה בוחר לך, וזה המחירים שאתה משלם, החופש שלך הוא אמיתי יותר. נניח ניקח לדוגמה את אחד הנושאים האחרים שהיו שם, שזה התקופה בין סיום י"ב לצבא. אז היום מחויבים לעבוד, ואם אתה רוצה לנסוע לחו"ל אז פשוט נוסעים על חשבון ההורים. בעצם בזמן הזה לא עובדים. זו סיטואציה כזו, שהיא בעצם לכאורה חופש, כי הם יעשו מה שהם רוצים, אבל זה לא איזה, סתם אנרכיה. אז החלופה היא באמת שמי שיבחר לעבוד יעבוד, ומי שיבחר עצמאות כלכלית יעבוד בתוך עצמאות כלכלית ואז יכול לחסוך כסף ולנסוע, אבל אז הוא עושה את זה מתוך.. הוא בוחר את הבחירה שלו מתוך הידיעה של המחירים שלה, ועוד דבר, שזה איה העלתה, זה שאין יותר את העניין הזה של 'לא נעים לי'. זאת אומרת, אחד הדברים שהיום הכלי הכי חזק בקיבוץ זה של לעקוף חוקים, זה שלא נעים לך מאחרים. נגמר העניין הזה! זאת אומרת אני החלטתי משהו ואני יודע שאני משלם על זה את המחיר, לא איכפת לי מה אנשים חושבים. זה גם לא על חשבונם." (רותם, 3)

ובהמשך הראיון עימו מקשר רותם עקרון זה לנושא השנוי במחלוקת של שנת העבודה:

"הדעה העיקרית שנגדה את שלי, זה בדיוק העניין הזה של השנת עבודה, אם חובה או לא חובה. עכשיו, אני מדבר לא ברמה הנמוכה של איך זה צריך להיות, כי אני אומר כן, שנת עבודה זה צריך להיות חופשי, יש אנשים שאומרים לחייב. עכשיו, לי יש בעיה עם כל סוג של כפייה, ואין לזה.. לא חושב שיכולתי להשתכנע. אוקי. זאת אומרת, אם לא כולם רוצים, אז לא יכולים לחייב את זה. מצד שני זה גם אמור להיות משהו לפי החלטה של מה שמחליטים, לפי ההיגיון שלנו. אבל אני לא קיבלתי את ההיגיון שעומד מאחורי זה. אני לא בטוח אם לא קיבלתי אותו בגלל שזה כפייה או בגלל שההיגיון עצמו לא נראה לי. א.. היו לי טיעונים למה זה לא נכון. אני יודע מה המקור של זה ממש. דיברו על זה שאנשים לא מעוניינים בערך העבודה ולא מחוברים לקיבוץ. אני טענתי שלעבוד ברפת שנה זה לא מחבר בן-אדם יותר לקיבוץ. לעבוד ברפת שנה בלי משכורת. אתה יכול לעבוד ברפת שנה עם משכורת ולהתחבר לא פחות. הסכמתי מאוד עם ההצעה של אבנר: העבודה זה לא מה שיחבר אותם. שיצרפו אותם לוועדות. זה מה שמחבר באמת. לעשות פעילויות חוץ מעבודה, רק בשביל. היו ויכוחים רציניים מסביב לזה. ומבחינתי לא היתה שום בעיה להשאיר את זה כאופציה, מי שרוצה יוכל להישאר בקיבוץ, חופשי. רק להוריד את החובה. לא קיבלתי את הטיעונים האחרים." (רותם, 6)

במהלך גיבוש טיוטת הסדר הצעירים (כשבועיים) נעשתה עבודת איסוף ועיבוד נתונים לגבי הצעירים בקיבוץ. כך למשל, נשלח לכל צעיר שאלון אישי בו פרטים חיוניים לאישור ההסדר והפעלתו. רוב הצעירים החזירו את השאלונים מלאים, ומהמעט האחרים נאספו הפרטים על ידי עינת. עינת גם קיימה שיחות אישיות עם כל הצעירים לברור בחירתם: כניסה להסדר הצעירים או אי הצטרפות. מלבד שלושה, כל הצעירים בחרו להצטרף להסדר.

בנוסף, נערכה ישיבת צוות לבחינת נוסח ההצעה וגובש המשך התהליך.

שיחות לסיכום נוסח ההסדר

לאחר גיבוש טיוטת ההסדר, החליטו חברי הצוות לחזור לציבור הצעירים ולהציג בפניהם את הסיכום, על מנת לשמוע את חוות דעתם. גיבוש ההצעה נעשה דחוף כיוון שהצוות רצה להציגה שבוע לאחר מכן בפני מזכירות הקיבוץ, על מנת שזו תדון בה ותעלה אותה לאישור האספה. במשך אותו שבוע נקבעו ארבעה מפגשים עם הצוות, להצגת טיוטת ההסדר לצעירים. כל צעיר יכול היה לבחור לאיזה מפגש להגיע.

ההודעה שחולקה לצעירים בתיבות הדואר הסתיימה במשפט:

"מי שלא מגיע לא משפיע..."

ומי שמתעלם – משלם..."

וכך מסביר אחד מחברי הצוות סיסמה זו, שמשמעותה ששתיקה פרושה הסכמה:

"בקטע הזה לא היתה לי בעיה. אני תמיד אמרתי: בבקשה, שתיקה פרושה הסכמה. אתם רוצים, אתם יכולים לבוא. רק

שלא יבוא אחרי זה. שלא יקפצו אחרי זה. אבל... כמובן שזה קרה. אבל אז אתה בא מנקודה של כוח. אתה אומר, היתה

לכם את ההזדמנות..." (רותם, 5).

למורת רוחם של המארגנים, למרות השיווק עם מסריו הברורים, הגיע אך קומץ זעום של משתתפים למפגשים. המארגנים מסבירים זאת בסיבה שרוב הצעירים כבר ידעו על מה מדובר והסכימו לכך.

"אחרי שגיבשנו את ההחלטה הזו, היו מפגשים שפרסמנו את זה, והיו מפגשים שהיו ידועים מראש, וכל ציבור הצעירים

של יבנה יכול היה לבוא ולהביע את עמדתו, לשאול שאלות. היו ארבעה כאלו, הגיעו מעט מאוד אנשים. היה אחד שאני לא

הייתי בו, שנדמה לי הגיעו אליו חמישה. ועוד שלושה שאני הייתי שלאחד הגיעו שניים, לעוד אחד שהגיע אחד, לעוד אחד

הגיע, לא יודע. אז היה מצב שהיו יותר אנשים מהצוות המגבש מאשר אנשים שבאו לדיון. זה היה נורא חבל".

לשאלתי, כיצד לא התייאש, עונה רותם:

"מכיוון שקבענו מועדים שהיינו חייבים לעמוד בהם... היינו כמה חבר'ה, שאז זה היה אנשים שקרובים יותר לצוות המארגן.

כל מיני אנשים שכתבנו אותם וישבנו יחד. ישבנו אצלי בחדר ואחרים היו בחדר אולם. אני זוכר שהיינו מגיעים שלושה

ארבעה חבר'ה מהצוות, מחכים, מרגישים מטופשים, תמיד היתה תקווה שמחר יבואו עוד." (רותם, 4)

הצגת ההסדר בפני המזכירות

בתום סבב מפגשי הסיכום, מעוטי המשתתפים, שבעקבותיהם לא שונתה טיוטת ההסדר, הוצגה ההצעה על ידי שלושה צעירים, בליווי עינת ובוועד, לחברי מזכירות הקיבוץ. בישיבה חולקה להם טיוטת ההסדר המתנייחת להיבטים של מועדי תחילת וסיום ההסדר, שנת עבודה במשק, פיקדון, עצמאות כלכלית, לימודים, השלמת בגרות, קבלה לחברות וותק. ההערות המרכזיות של חברי המזכירות היו התנגדות ל'עצמאות כלכלית' בשנת השרות, ולמתן הגדרה מפורשת למשמעות הערבות ההדדית שתינתן לצעירים בהסדר בעת משבר.

שינוי ההסדר לאור הערות חברי המזכירות

לאחר הפגישה עם המזכירות התכנס שוב צוות המנחים לערוך את מעט התיקונים שנדרשו לכדי ההצעה הסופית.

לקראת האספה

לפני האספה, קיבלו בדואר חברי הקיבוץ את נוסח ההצעה. כך מתייחס אחד מחברי הצוות:

"הנייר הגיע לכולם, לא ברור שכולם טרחו לקרוא, וגם אם טרחו לקרוא אותו, לא ברור אם ניסו להבין מה ההיגיון שעומד מאחוריו. אלי לא פנו בשאלות, אבל אני גם לא נמצא כאן." (רותם, 15).

האספה פורסמה באמצעי התקשורת המקובלים: לוח המודעות והערוץ המקומי. במקביל, נערך גם גיוס לובי מצד הצעירים:

"זה היה די ברור מאליו. אם אנחנו לא דואגים לזה שהאנשים שיצביעו בעד יגיעו, אז אנחנו לא יודעים מה יקרה. לא יכולים לשלוט בתוצאות. זה... זה לא חוכמה, כי זה הורים וקרובים וזה. אתה תופס אותם ואומר להם: 'בואו' (בהדגשה) לתהליך שאני עושה. 'תבואו, תשתתפו', במיוחד שאת ההורים שלי, את אמא שלי אני לא צריך לשכנע, אבל הם הגיעו שניהם. אמא שלי הגיעה. 'לקפה ידע' היא לא הגיעה. לאספה היא הגיעה. את העניין של ה'קפה ידע' אולי מה שהיה חשוב זה להביא את הצעירים, כן, שזה עליהם. לאספה מה שהיה חשוב שמי שיגיע זה מקבלי החלטות. בעלי זכות ההצעה. ואז כל אחד דאג שהאנשים שלו יגיעו. גם חלק גדול ממי שהיה מעורב הגיע." (רותם, 15).

אספה – קבלת ההחלטה: אישור הסדר צעירים (26.12.98)

לאספה בנושא הסדר הצעירים הגיעו כמאתיים משתתפים, כמות נדירה בגודלה, לכל הדעות. ביניהם, צעירים רבים שאינם נוטים לפקוד את מוסד האספה. האולם התמלא במהירות עד אפס מקום, כאשר בשעה הראשונה נכנסו כל העת חברים נוספים. בכניסה לאולם חולקו דפי ההצעה להסדר הצעירים. ראשי הפרקים בהצעה התייחסו לנושאים הבאים: מסלול הצעירים כיום; ההסדר החדש המוצע; שרות בצבא; הגדרה של 'עצמאות כלכלית'; שלבי ההסדר: סוף י"ב, שנת שרות, צבא, סיום לימודים, עבודה בענפי הקיבוץ, לימודים, קבלה לחברות וותק; ועדת צעירים. האספה צולמה, אך לא הועברה בשידור ישיר לחברי הקיבוץ שנשארו בביתם, עקב בעיות טכניות. יתכן וזו הסיבה לכך שרבים המשיכו להגיע במהלך השעה הראשונה. האספה נפתחה, ככל אספה, בשאלות ובהצגת הנושאים לדיון. מלבד הנושא של אישור הסדר הצעירים, נאמר כי מתוכנן גם דיון בנושא מורכב וטעון: הצעת התגמול השלילי על אי עבודה (ראה סיפור צוות עבודה ופרנסה). למשתתפים אף חולקו דפי ההצעה בכניסה לאולם, אך נראה היה כי ברור לכולם שלא יספיק הזמן לדיון בנושא זה. לאחר נוהלי הפתיחה, העביר מזכיר הקיבוץ את רשות הדיבור לרותם, שהיה שותף בצוות המוביל.

א. דיון בהסדר הצעירים

רותם פתח את דבריו בנימה אישית, בספרו על הסיפוק מהמעורבות החברתית שסיפקה לו העבודה על ההצעה: "העבודה בשבילי על ההסדר היתה הזדמנות לתרום, להשפיע, לשנות". אחר דברים אלה, הציג רותם את התהליך: תיאר את גיבוש צוות הצעירים ואת התהליך המשתף אותו ניסו לעשות עם ציבור הצעירים בפרט ועם ציבור החברים בכלל. בדבריו הדגיש שהוא מפרט את התהליך כדי להראות שתכני ההסדר נבעו מהציבור ונבדקו עימו. רותם לא התעלם גם ממספר המשתתפים המאכזב שהגיע לדיונים. הוא מציין כמה משתתפים נכחו במפגשים, לעיתים בציניות, אך הוא אינו מתחמק מהצגת המציאות:

"אחרי שני ה'קפה ידע' חשנו שאנו קלטנו את רחשי הלב של ההצעות השונות... ערכנו 4 מפגשים עם נוכחות מרשימה של

5 אנשים, דנו בהצעות השונות וניסחנו."

יחד עם זאת, הוא מדגיש כי ניתן גם משקל למסרים שהועברו בשיחות הבלתי פורמליות:

"אבל היו גם שיחות בחדר האוכל ובמרפסות."

בראיון שקיימתי עם רותם, מספר חודשים לאחר אספה זו, הסביר מדוע כל כך הדגיש את תהליך גיבוש ההצעה:

"החשיבות של לספר את התהליך היא כדי להעביר את המסר שלא מדובר על שליפה מהמותן של איזה קבוצה, אלא

משהו שמחובר למה שקורה כאן. למשל, התשובה ליולד ודומיו, שאולי הם יכולים לרצות לחייב (שנת עבודה), אבל לא

כולם רוצים את זה." (רותם, 15)

בהמשך האספה, בליווי שקפים, הציג רותם בבהירות את רציונל ההצעה ותכניה. בסיום דבריו, נפתח דיון, בו יחד עם צעיר נוסף השיבו על השאלות. נראה כי הקהל היה דרוך, מתעניין ונרגש מהרוח הצעירה. על כך מעידים דבריה של אחת החברות: "מזמן לא היה כדבר הזה... עצם העניין שזה יצא משכבת הבנים, ועבר דיונים והוצא בצורה כזו לאספה, רק בשביל זה אנחנו צריכים למחוא כפיים". דבריה הסתיימו במחיאות כפיים של כלל המשתתפים באספה. בהמשך הערב נשמעו עוד אמירות ברוח זו.

לכל אורכו של הדיון קיבלו הצעירים גיבוי מהמזכיר. הוא הציג את המזכירות ואותו כשותפים להעלאת ההצעה, כך למשל:

"זה לא 'הם' (הערה: הצעירים) ו'אנחנו'. זה 'אנחנו' - המזכירות. זה לא 'הם' - הילדים מביאים הצעה ו'אנחנו' מתנגדים, זה

אתה מתנגד."

במהלך הערב, הדיון התלהט לכדי ויכוח על עצם קיום 'שנת העבודה' כחיונית למעורבות הצעיר בקיבוץ, עקרון אפשרויות הבחירה של הצעירים במסלול וחישוב שנות הוותק. חזרה ועלתה השאלה הביקורתית מה נותנים הצעירים לקהילה בשנים אלה, והאם הם בכלל נותנים. למול טיעונים אלה, נראה היה כי הצעירים בטוחים בעצמם, ומגובים על ידי מבוגרים רבים, ביניהם חברי מזכירות וצוות משאבי אנוש, שכאמור ליווה אותם בתהליך. רותם ותבריו השיבו בביטחון להסתייגויות מהארכת שנות העצמאות הכלכלית וביססו את תשובתם בעקרון הבחירה, כאשר העצמאות הכלכלית היא זו המאפשרת להם את ההתנסות בחיים, "באוניברסיטה של החיים", כהגדרתם:

"לעצמאות הכלכלית יש הכשרה. הכשרה לבחירה. אדם שלא נשאר בקיבוץ מתוך בחירה הוא פחות טוב. חשוב שאדם ידע שהוא יכול להרוויח. חשוב לתת לצעירים להתנסות, ומי שיחזור – יחזור מתוך בחירה".

דבריו בהמשך עוררו תרעומת בקהל, הן באופן הצגתם והן בתוכניהם. למשל, בהדגשת משמעות חופש הבחירה או בטענה כי אין משמעותה של שנת עבודה מעורבות בקיבוץ, שכן הוא וחלק מחבריו לא עשו שנת עבודה בקיבוץ, ולמרות זאת הם מעורבים:

"ויתרנו על 'סיינפלד' (תוכנית טלוויזיה, א"ש) ועל שאר הדברים שלנו ובאנו לשבת בערב ביחד..."

במבט לאחור, בראיון עימו, לאחר פרק זמן של מספר חודשים, אומר רותם:

"אני.. באותו שלב א.. הייתי בכזה.. לא יודע.. פחות הערכתי את מה שקורה פה, במובן של איך שהקהילה כאן מתנהלת. ודיברתי על זה בקהילה שהיא לא מבוססת על שיתוף כלכלי, אלא על שיתוף חברתי. עדיין אני חושב שהשיתוף הכלכלי הוא לא הדבר הכי חשוב... זה התחיל מזה שהיתה לי איזה שהיא גישה והיא היתה קצת שלילית. היום אני פשוט לא חושב ככה. זה יצא בעיקר מהשרבטים שהיה לי שם, וזה מה שעורר את התגובות הנסערות יותר. (אמרתי) 'תנו לנו להתנסות בעולם הגדול, אתם אולי לא התנסתם ו...! אני יודע היום שזה היה גם פוגע וגם לא נכון. פשוט לא דבר שהייתי צריך להגיד אותו, וזה עורר את עיקר התגובות. זה עורר את הסערה, בואי נאמר ככה. א.. חלק מזה נבע מאיזה שהוא.. אני חושב שעצבנות שהיתה לי של.. לא רק המון התרגשות, גם הרגשה שהכנו והשקענו ופתאום עולים כל מיני אנשים, בלי בכלל להבין את ההיגיון של מה שעשינו וקופצים עם כל מיני שינויים." (רותם, 13)

לאורך כל האספה נשמעו מסרים, לעיתים בו זמנית, המתייחסים לתכני ההצעה, ומסרים המתייחסים לעצם השיחה הרב דורית המתקיימת ולתהליך שקדם לה. כך למשל התבטא אחד החברים המבוגרים שקידם בברכה את הדיון:

"שיח הדורות הזה יש לו ערך, עד כדי כך שאני לא מוכרח להודות לצעירים שהם טרחו להכין אותו. נדמה לי שזה לא כל כך מובן מאליו בחברה מודרנית, שאחד מסימניה הבולטים זה הדרמטיות של השינוי, שמה שהיה חשוב לי בעבר, בהמון תחומים משתנה. טבעי שאנשים צעירים רגישים יותר למה שמשנתה, והמבוגרים צריכים להקשיב להם יותר, כי קשה להם יותר."

או אחד ממתנגדי ההצעה שציין כי נהנה מתהליך העבודה עם הצעירים, כיוון שחש כי הם הקשיבו לו בכבוד, למרות שלא קיבלו את דעתו.

ב. דיון על דרך קבלת ההחלטה

לפני ההצבעה נקט המזכיר עמדה ישירה התומכת באישור ההצעה. הוא העיר כי אין מתפקיד האספה לדון בפרטים הקטנים בתקנון, אלא בעקרונות:

"מטבע הדברים, אספה לא יכולה להיכנס לפרטים, חשובה הרוח והמגמה... החברה הזאת מספיק חזקה וטובה, אז לא צריך לחשוש, הרוב הרי רוצים להישאר כאן. יחב זה כמו שוקולד, לא צריך לשכנע אחרים להיות פה. הקיבוץ העתידי יהיה קיבוץ של אנשים חופשיים, שניסו כל מיני אלטרנטיבות... לגבי התקנונים – אנו לא קיבוץ של תקנונים. אנחנו כותבים תקנון, שמים אותו בארון, ונוהגים לפי מסלול החיים. התקנון מוביל נושא לגבי הקשר בין עבודה ופרנסה, לגבי הקיבוץ

העתידי. יהיה בו יותר קשר בין עבודה ופרנסה. אני מציע שנאשר את התקנון ברמה העקרונית, ולא נדון בפרטים הקטנים."

בתגובה לדבריו נשמעו דעות שונות: מצד אחד היו שגרו כי נעשה תהליך משתף, אשר כלל שמונה התכנסויות של הציבור, וזה מספיק כדי להחליט. מהצד השני, הועלו הצעות לעבד את ההצעה מחדש לאור התגובות שנשמעו באספה. המזכיר, שסירב לכך, חזר בתוקף שיש לאשר ברמה העקרונית את הנושא, ולבדוק לאורך שנתיים את יישומו. בשלב זה נשמעו מהקהל הערות על הדרך הלא-דמוקרטית בה מועברות ההחלטות, והמזכיר עמד על כך שתערך הצבעה מיידית - וזו אכן נערכה.

ג. הצבעה

ראשית נערכה הצבעה על ההסתייגות שהועלתה בנושא חישוב שנות הותק, נושא שעלה בדיון מספר פעמים מהיבטים שונים. עלתה הצעה ממשותף בקהל כי שנתיים בלבד משנות היעצמאות הכלכלית יחשבו כשנות וותק (לעומת ההצעה שהוגשה לדיון שכל שלוש שנות היעצמאות הכלכלית יספרו כשנות וותק). בעת ההצבעה, ציין המזכיר את תמיכתו בהצעה הראשונית. בשלב ההצבעה לא נספרו קולות המצביעים, שכן נראה כי היה רוב משמעותי לתומכים בהצעה. ההצעה התקבלה, אך אחד ממציעיה התקומם, בטענה שהיא שהוצגה בצורה מסולפת, שכן הוא הציע הצעה יותר מרחיקת לכת: ששנות העצמאות הכלכלית לא יחשבו כלל כשנות וותק. בינתיים, בקהל נשמעו הערות לגבי ההליך הלא-דמוקרטי של קבלת ההחלטות, ויש אף שכינו זאת דיקטטורה.

לאחר דין ודברים קולני שהתפתח בין מציע ההסתייגות ובין המזכיר, עלה המציע לדוכן והציג את חלופותיו. בעד כל אחת מהחלופות הצביעו חברים ספורים מהקהל, מלבד לאחת מהן שהתקבלה, שמשמעותה שמי שלא ישרת בצה"ל, שנים אלה לא יחשבו לו כשנות וותק. כאשר המזכיר הסביר את משמעות ההחלטה קמה בקהל סערה. נראה כי לא כולם הבינו בעת ההצבעה את משמעותה, ונבדקה האפשרות שמא ההצבעה לא תקפה. הועלה הטיעון שהצעות נגדיות צריכות להתפרסם עד 24 שעות לפני מועד האספה, אך הטיעון לא התקבל, שכן הובהר כי מדובר בהסתייגות ולא בהצעה נגדית. הוצע כי להבא לא יצביעו על הסתייגויות מיד, כיוון שכך מתקבלות החלטות מתוך סערת רגשות. המזכיר העלה את ההצעה להוציא את ההסתייגויות כמקשה אחת, ורוב הקהל הצביע בעד, מלבד שלושה מתנגדים. בהצבעה זו הסתיימה האספה, והקהל התפזר. למרות סערת הרגשות שהיתה, האווירה בעת הסיום היתה חיובית ביותר. למעשה, לא נערכה הצבעה על ההסדר עצמו.

בדו"ח המסכם את האספה, מנוסחות ההחלטות בצורה קרה ושקולה:

"מתקבלת ההצעה ששנתיים משנות עצמאות כלכלית יחשבו לותק.

הוחלט: החל מהיום יספרו שנות הוותק החל מגיל 21, בתוספת שנות השירות בצה"ל, שירות לאומי, ושנות שירות מטעם הקיבוץ.

סוכם להעביר נושא הזמן שבין סיום בית הספר לתחילת השירות הצבאי לעיון נוסף.

בסיכומו של הדיון התקבלה ההצעה, כפי שהוגשה לאספה, תוך קבלת הסתייגות יואל."

בראיון עם חבר קיבוץ, שילדיו נכללים בהסדר, הוא מתייחס למשמעות הטראגית של ההצבעה, ותולה זאת במוסד האספה, המזמין במבנהו אירועים כגון אלו:

"אני חושב שהאספה היא מוסד מאוד לא דמוקרטי. כאילו המוסד העליון הזה שהוא בעיני כולם הוא הדבר הדמוקרטי ביותר, כי כל הציבור בא לדבר ולהצביע. הוא בעצם דבר נורא לא דמוקרטי. הוא דבר שיכול להביא למוצרים ולתוצאות איזמות מהסוג שראינו באותו, אותו קטע קטן, שהובא למקום הזה ללא עיבוד ראשוני, על ידי איזה שהיא התפרצות ספונטנית, של העם, של השותפות, במקרה הזה, על ידי החבר שלומי, שאם באמת נפרש את מה שקרה שם מבחינת דין וחשבון, הרי האנשים שאפילו הצביעו בעד ההסדר היו מזועזעים. חלק מהאנשים היה ממש מזועזע. על מה הם הצביעו בעד? עבור מה? הם הציעו לגנות את מי? את קבוצת האנשים שלא יכולה ללכת לצה"ל כי... אחרי זה אני עוד ארחיק לכת. כי היא עייפה, או חלשה, או פגועה רוחנית, גופנית. במי הם רצו להתנקם? בנכים. על חשבון הנכים הם רצו לבנות את עצמם? זה מחריד (בהדגשה). אבל הם לא נתנו לעצמם דין וחשבון מהסוג שאני מתאר. עכשיו, אני לא מצפה מהאספה שהוא גוף לא מורכב, הוא גוף די עלוב. גוף ראשוני. גוף ספונטני. גוף של העם. הוא לא דבר מורכב. חייבות להיות מערכות שמעדות, שמתווכות. הוא נחשב כבר לדבר כל-כך גולמי. כל כך.. לא יכול לצאת ממנו שום דבר טוב. אין שום ספק, לא יכול לצאת ממנו שום דבר טוב. בגלל שהוא נתון לקבוצת אנשים שנתקלת באיזה שהוא דבר, לא מעבדת אותו. אם זה לא עובר תהליכים של עיבוד ושליטה, ואז זה בנוי להתפרצות רגשית, לחוסר עיבוד שיכלי או שכלתני מהסוג שתיארתי לך עצמם. אותם האנשים, אם היינו מעבדים להם את מה שהם עשו, הרי היו שם הורים לנכים. הורים לילדים מפגרים. שילדיהם לא היו בצה"ל ולא יהיו בצה"ל והם לא הצביעו בעד. אפילו את הדין וחשבון על זה הם לא נתנו לעצמם. תאמיני שיש 2-3 זוגות כאלה. וזה היה תופעה פשוט כל כך מדהימה." (גד, 15)

מבחינת הצעירים, נראה כי הם שמחו מאוד על כך שהצעתם עברה, אך חברי הצוות המוביל קיבלו בכעס את ההסתייגויות שהועלו, וראו כמחטף את ההצעה שהתקבלה בדבר הפחתת חישוב שנות הוותק:

"שתי דוגמאות מאוד מאוד חזקות לזה היה ישי בנושא של שנת עבודה חובה, שזה לא התקבל, לא זוכר אם הוא העלה את זה כהצעה, והיה את שלומי, זה היה ממש בוטה, פשוט בוטה (בטון כועס), שהוא הוריד את השלוש שנים לשנתיים בהצבעה. באנו עם הצעה לשלוש שנים והוא קם ואמר: אני רוצה להצביע שזה יהיה שנתיים ולא שלוש, הידיים הונפו וזהו. קודם כל, אני חושב שזה לא חוקי לעשות את זה מבחינת התקנון של אספות, צריך להגיש מראש וכל מיני דברים כאלה. חוץ מזה, זה פשוט מחטף. בכל זאת, ישבו כאן אנשים ותכננו, אז בוודאי יש לזה משמעות. שאתה עושה את זה בצורה כזו, זה מעליב, זה פוגע בך כבן אדם שתכנן... דבר שני היה ויכוח עקרוני וזה לגיטימי. אין בעיה... (בהתלהבות)... לדעתי, כמו שאני רואה את התהליך, אז אני לא חושב לשכנע. זאת אומרת, יותר ויותר אנשים מבינים שאי אפשר לעבוד בצורה הזו ולשכנע. אבל לגיטימי שיעלה את זה. לגיטימי גם שיצביעו על זה." (רותם, 14)

"עובדה שזה היה מסר לא ברור כל כך. או שהוא עבר ו... אנשים לא השתכנעו. אני מדבר בעיקר על המחטף. אני אישית לקחתי את זה מאוד קשה. לדעתי, זה באיזה שהוא מקום מהלך לא דמוקרטי... כי אתה פועל, משחק לאנשים על הרגשות ולא על החשיבה... היה שם איזה שהוא להט, אתה לא דמוקרט, העם רוצה... (לא ברור) ואנשים לא חשבו לפני שהם הצביעו. כי אין זמן לחשוב. מי בעד? אופס. תרימו ידיים. האמת לא ברור לי, מה... מה קרה לנושא הזה בדיוק (לא ברור) וזה מאוד הכעיס אותי. ואנשים, אמרתי, כנראה לא חשבו. הנושא של כמה שנות עצמאות כלכלית זה נושא שעלה במסגרת הדיונים, והיה כאן פשוט (לא ברור) זה לא מרגיז אותי כי את השיחות עשינו כבר. האספה בעיני מהווה ביקורת.

אם רוצים לשוחח אז זה יכול להיות לפני האספה, זה גם היה יכול גם אחרי האספה הזאת. אבל, קבוצה כזו גדולה של אנשים, שאתה רק מכיר לראשונה את החומר ואתה מצפה לקבל החלטות כאן ועכשיו, כי אין את כל הלילה, אז זה לא יכול להיות לשוחח." (רותם, 15).

ההסדר יוצא לדרך

מספר ימים לאחר האספה נתלתה על לוח המודעות הודעה בדבר נוהלי הצעות והסתייגויות. נקבע כי הצעות חדשות והסתייגויות לנושאים המתוכננים לעלות באספה, יש להגיש עד 48 שעות לפני כינוס האספה. בנוסף, הכינה עינת עוד באותו שבוע, דף הסבר שחולק לכל הצעירים לגבי ההצעה וההסתייגויות שהתקבלו, וכן פרטים על התשלומים השונים להם ידרשו הבוחרים בעצמאות כלכלית. אלה הבוחרים לעשות במסלול זה, התבקשו להודיע על החלטתם באופן מיידי, על מנת שניתן יהיה לממש את ההסדר. בנוסף, הועלתה גם הזמנה להצטרפות חברים נוספים לוועדת צעירים העתידה לקום.

אספה - דיון מחדש בהחלטה שהתקבלה (2.1.1999)

באספה שנערכה שבוע לאחר אישור הסדר הצעירים, הועלתה מחדש לדיון ההסתייגות שהועלתה והובע ערעור על תקפותה.

בשלב השאלות עלתה שאילתא בדבר משמעות ההחלטה לגבי בנות, אשר נראה כי יוצאות מקופחות כיוון שמשרתות שנתיים, כך שבחישוב הוותק מוחסרת מהן שנה אחת, וכן היתה שאילתא בדבר המודעה בנוגע למועד המוקדם של הגשת ההסתייגויות.

עורכת דין מהקיבוץ, המעורה בנושאים משפטיים אלה מתוקף תפקידה, הסבירה כי ההסתייגות שהתקבלה באספה הקודמת אינה עומדת במבחן המשפטי. היא נימקה דבריה בהסבר שאם בן מתקבל למועמדות מסיום בית הספר, או מהיותו בן 18, שנות הוותק שלו נספרות. שנות הוותק יכולות להיספר אחרת, רק אם יוחלט על מעמד הבנים כתושבים. מזכיר הקיבוץ גיבה את דבריה:

"בקשר להצעה הקושרת עניין ספירת הוותק בשירות צבאי או לאומי, ההחלטה אינה תקיפה, מכיוון שלפי התקנון ביהב,

לכל מועמד נספרות שנות הוותק. אם רוצים לשנות יש לדון על הדבר במכלול, ולשנות את התקנות ברוב מיוחס."

למרות מחאותיו של מציע ההצעה על ההליך הבלתי דמוקרטי בו מודיעים באספה על ביטול החלטת האספה הקודמת, נערכה הצבעה על ההצעה לקיים דיון בנושא וותק הבנים. האספה קיבלה ברוב קולות את ההצעה. למרות זאת, באספות שנערכו באותה השנה לא עלה שוב לדיון נושא זה.

3. יישום ההסדר

הסדר הצעירים, כפי שהתקבל באספה, נכנס לתוקפו בראשית שנת 1999. להסדר הצטרפו 47 בנים ובנות, שהם כל אלה שענו לקריטריונים שנקבעו. מתוכם, 26 בחרו לעבוד בקיבוץ, אחרים עבדו בחוץ, שהו בחוץ לארץ או שרתו בצבא קבע.

כחודש וחצי לאחר הוצאת ההסדר לפועל התחילה לפעול, בהנחיית עינת, ועדת צעירים, שהורכבה ברובה ממשתתפים חדשים, חלקם צעירים וחלקם מבוגרים.

מדו"ח מבקר הפנים של הקיבוץ, אשר בחן את המעקב והפיקוח על יישום ההסדר, כחצי שנה לאחר החלתו עולה כי כללי ההסדר מיושמים באופן תקין, אך מובע חשש מהמשך הפיקוח על יישומו, וכך נכתב:

"העובדים במשק מעבירים כרטיסים מגנטיים לרישום שעות עבודתם.

מש"א מדווחת לקופת הפנים על הסכומים שיש לזכותם.

נקבע צוות הכולל את הצעירים לליווי ההסדר יחד עם אנשי מש"א, שתפקידו לטפל בתופעות חריגות במידה וצוות. בפועל

הפסיקו הצעירים את השתתפותם, והטיפול נשאר בידי מש"א.

צריך לציין שחוסנו של ההסדר תלוי בשמירה על ההסדרים שנקבעו. ברגע שיתברר שישנה חריגה שאינה מטופלת, עשויה

להיות לכך השלכה מיידית על התנהגותם של שאר הצעירים. ואומנם, כאשר היה מקרה של חריגה מההסדר, הנושא טופל

ותוקן. הענף מחויב בעבודתו של צעיר הנמצא ב'עצמאות כלכלית', כפי שנקבע לגבי כל עובד אחר באותה עבודה. הצעיר

מזכה, בהתאם לתעריף שנקבע לפי השעות שעבד." (דו"ח ביקורת פנימית על נושא העבודה, נובמבר 34-33:1999)

לפי בדיקתו של מבקר הפנים את שביעות הרצון מההסדר, נראה שבסך הכל ישנה שביעות רצון מהאפשרות שנפתחה, ועל כך מעיד מספר המצטרפים המכסימלי. יחד עם זאת, ציין כי "ישנם כאלה המהרהרים על הקשר בין הסדר זה לרוח הקיבוץ." תגובת מש"א להערות הנ"ל התמקדו בעיקר בכך, שלמרות חלקם ביוזם, קידום וביצוע ההסדר, תחום הטיפול בצעירים אינו במסגרת אחריותם, מכיוון שהוא מקיף תחומים רבים שאינם רק עבודה. לפיכך, הם המליצו למנות אדם שיטפל בכל ההיבטים הקשורים לצעירים, ביחד עימם.

שלושה חודשים לאחר צאת ההסדר לדרך, התייחס אליו עורך העלון, בהיבט של העצמאות הכלכלית.

הכותב, מבקש לבחון האם השעות הנוספות שנעשות אכן נחוצות לקיבוץ, ומצביע על העמימות שנוצרה, ללא כל גוף מבקר, מבחינת חובותיו וזכויותיו של הצעיר כלפי הקיבוץ. את חשבון הנפש שהוא עושה מסיים

המשפט: "כדאי להקשות את הקושי ולשאול, האם בתחפושת של חופש, מוליכים אותנו לשעבוד?" (שיחתנו, 31.3.1999)

לאחר כחמישה חודשי הפעלת ההסדר התקיים במזכירות דיון בנושא העצמאות הכלכלית. התברר, כי לא

בכל המקומות נשמר הסידור באופן אחיד. לפיכך, המזכירות הבהירה לכל מרכזי הענפים, שיש להקפיד על

שכר אחיד עבור עבודת הצעירים שבהסדר. בנוסף, הועדה הציבורית סיכמה על הקפדה בפרסום

החלטותיה בכדי להבטיח את הביצוע לגבי כל החברים באופן שווה, בנסיבות דומות (שיחתנו, 25.6.1999).

4. משמעות ההחלטה לחברי הקיבוץ

בקרב הציבור, הן הצעירים והן המבוגרים, נשמעו דעות שונות על משמעות אישור הסדר הצעירים. נראה, כי כולם רואים בהסדר עוד צעד משמעותי בתהליך השינוי, ועל כך יש מצרים ויש שמחים. אורלי, למשל, שהציגה קו שמרני לאורך כל התהליך, חוששת ממגמות של חומרות המשתלטות על חבריה ועליה, ורואה

באישור שנות העצמאות הכלכלית גיבוי לכך:

"באחת השיחות על הסדר צעירים קם המנהל של המפעל, ישי, ואמר: 'למה אתם לא באים לעבוד בעצם בעבודות

השחורות, כאילו כמו במפעל או כמו, אני יודע מה, בחדר אוכל ודברים כאלה', אמרתי לו: 'ישי, בוא נעמיד דברים

בפרופורציות. אתם אלה שהרגלתם אותנו לחברה של מנהלים, מי שלא מנהל בקיבוץ הזה הוא או שכיר או תאילנדי, תשים לב לזה, זאת אומרת הילדים הקטנים אם הם מגרפים הם כבר אומרים שהם תאילנדים, הילדים בני שש, שבע כי הם כבר לא מכירים תרבות אחרת. איך אתה מצפה שאני, אם אני יכולה לעבוד בעבודה יותר טובה בעיר, למשל, או אם אני יכולה להיות מלצרית ולהרוויח מאה חמישים שקל בערב למה שאני אלך לעבוד במפעל ולקרוע את התחת' בשביל איזו שהיא ציונות מסוימת, אתם הרגלתם אותי למשהו אחר'. הוא אמר לי: 'לא, זה לא נכון'. אמרתי לו: 'אין לך מושג כמה שזה נכון. כי אני אומרת לך את זה בשיא הכנות. אתם הכנסתם אותנו לחומרנות המטרופת הזאת וכמה שרוצים לצאת מזה, זה קשה כי אם אתם נותנים לי את האפשרות לעשות את הכסף שלי, למה שאני לא אעשה יותר כסף, למה שאני אעבוד בשביל איזו שהיא אידיאולוגיה שכבר לגמרי לא קיימת'. היא לא קיימת האידיאולוגיה." (אורלי, 3)

איה, צעירה ממובילי התהליך, מציגה את ההסדר כביטוי לניצחון של תהליכי השינוי בקיבוץ:

"יש לי פה משהו מאוד מתנשא, אני חושבת, להגיד. אני חושבת שזה, התהליך עצמו, הדו שיח, היה ניצחון מוחץ, חד משמעי, של האנשים שבעד שינוי. זאת אומרת, כל הטיעונים של הצד השני התמוטטו בצורה... אני לא כל כך, עוד פעם, אני לא נכנסת לויכוחים, כי אני אין לי את הסבלנות. שמעתי ויכוחים שרותם עשה, שאודי עשה, ששגיאה עשה. כל טיעון, אם אנחנו מדברים על שיוויון ושיתוף וצדק חברתי והמילים הגדולות שבעצם מתנגדי השינוי אוהבים להשתמש בהם, היו בצד שלנו ושימשו אותנו. אני יכולה לתת דוגמאות. למשל, זה דווקא טיעון שאני אמרתי. אני אמרתי שלפני הצבא, אני הצעתי, לחצתי על זה שהעצמאות כלכלית תתחיל מסוף י"ב. למה? כי למשל בסוף י"ב, זה נורא מתבטא אי השוויון בקבוץ. אלה שיש להם הורים עם סבים מבחוץ הם נוסעים לחול לפני הצבא, כי יש להם כסף. ואלה שאין להם לא נוסעים לחול לפני הצבא, כי אין להם כסף. ואם תהיה עצמאות כלכלית הם יוכלו לעבוד נורא נורא קשה ולנסוע לחול. כל האנשים יכולים. זאת אומרת, זה דברים קטנים, אמרתי, להיפך, דווקא העצמאות הכלכלית היא יותר שוויונית. אני חושבת שהיא מקטינה את הפערים. היא מאפשרת לכולם בעצם לעבוד ולהגיע למשהו שקודם אי אפשר היה... זה יצא שלאורך כל החודש הזה, הרגשתי כל הזמן עם היד על העליונה שלא נשאר להם בכלל מה להגיד. שאין להם טיעונים. שכל הטיעונים על זה שהחברה תתפרק ולא תהיה לנו תרבות ולאנשים לא יהיה אכפת אחד מהשני, כאילו... פשוט נפלו אחד אחרי השני. מה פתאום? מה הקשר?" (איה, 6)

איה גם רואה את מירב המשמעות במהפכה התודעתית שעשתה ההצעה מבחינת אחריות הפרט לחייו:

"הנקודה המעניינת שלפי דעתי עשה ההסדר, הוא עשה מהפכה תודעתית, הרי. מבחינה פרקטית אין שום שינוי בין מה שהיה קודם לעכשיו (גיחוך קל). המסלול לא השתנה. עדיין הצעירים משתחררים מהצבא, מטילים קצת בחול, חוזרים, לומדים. זאת אומרת, זה פשוט רק הפריד את ה... אורן קרא לזה מסלול אחד, במקום שכל פעם אתה עובר סטוס... המהפכה התודעתית היא שבעצם בן אדם, מרגע שהוא מסיים י"ב ועד גיל 28, אחראי לעצמו ולסדר הדברים ולתוכן העניינים. אחראי לפרנסתו. אין לו, זאת אומרת, זה המהפכה התודעתית. בעצם פתאום שמו לך 10 שנים כיחידה אחת ואתה אחראי לה. פתאום אתה לא חוזר כל הזמן למשהו, לשיחות מוטיבציה ובכי, זה... כן, זה דבר אחד. דבר שני שעשו, זה בעצם הניחו על השולחן את זה שיכול להיות שהאנשים שיחזרו בגיל 28 מהמסלול צעירים לא ירצו לחזור למתכונת של... זאת אומרת, אחרי 10 שנים שהכסף הולך אליהם, הם לא ירצו להכניס את המשכורת לקיבוץ, ויש לזה משמעות לכולם למרות שזה לא עלה על השולחן, ו'מה פתאום' ו'ברור שכן', ברור שזה איזה שהוא מסר תת קרקעי שבעבר, שאולי זה מה שיקרה. הטענה שלי שאם זה יקרה, סימן שזה צריך לקרות, ואם זה לא יקרה, זה לא משנה. זאת אומרת, יקרה מה שצריך לקרות בעניין הזה. אני חושבת שבסופו של דבר עבר ההסדר הנכון, וכאילו נורא התאמצנו בשביל זה, אבל לא התאמצנו

בשביל זה. זה עבר בחודש וחצי. והגענו למקסימום האנשים, למקסימום הדעות, מקסימום ההשתתפות וכלי להתאמץ".
(איה, 5)

אביה של איה מדגישה את תהליכי ההפרטה כתוצאה העיקרית של ההסדר, וטוען, כי רבים לא הבינו את המשמעות מרחיקת הלכת של הצבעתם:

"היתה אספה מבחינת התוצאות נורא מרחיקת לכת. בלי ששמו לב, הנושא הזה שקבלו מסלול צעירים שבו ממדים חזקים של הפרטה הוא דבר מאוד מרחיק לכת ביהב, הוא בכלל לא דבר פשוט. אני מניח שחלק גדול לא הבינו את המשמעות. והחלק שהבין, חלקו היה בעד וחלקו התנגד אפילו אם הוא לא הביא את זה לידי ביטוי. אני מניח שלתהליך הזה יש הרבה יותר מתנגדים מאשר מה שראינו שם." (גד, 12)

בהמשך הראיון עימו ממשיך גד להסביר את משמעות ההחלטה שהתקבלה:

"באספה ביום שבת בערב, הורים הצביעו עבור הדבר הבא (מדבר בהדגשה): בנו של ישרתו בצבא, נוריד מהם שנות וותק. בואי נתרגם את זה לשפתך: יש לך 2 בנים, אחד היה בצבא והשני לא. האם לאחד תתני פחות ירושה מאשר לשני כי זאת המשמעות? הם לא באמת הבינו את המשמעות של מה שהם אמרו. אבל, זאת אומרת, אם הייתי קם ואומר את המשפט הזה, אז היו מבינים והיו מבטלים את ההצבעה, היו מבטלים. ולא אכפת לי, יבינו את זה בעוד חודש חודשיים... (זה) נורא ואיום מבחינת התודעה. שזה הקטע שהוא כן אכפת לי. מהבחינה הזאת מאוד אכפת לי. זה מאוד עצוב לי. זה הקטע שמרגיז אותי.. הוא קטע מאוד מרגיז... זה נראה לי כמו סיטואציה מאוד חנוך לווינית, במובן הזה שהבן אדם בונה את עצמו על חשבון של חורבן הזולת. זה ממש חנוך לוין. זאת אומרת "אתה לא שרתת בצבא. אתה עלוב, אתה קטן. ואני מגביל את עצמי ואת המוסריות שלי ואת הלאומנות שלי ואת ההקרבה שלי, ואת האלטרואיזם שלי. ואני כן שירתי בצה"ל ואני נפלא ואני עוזר למולדת ואני נהדר" וכו' על חשבון ההשפלה של מי שלא היה בצה"ל... א.. קצת, קצת מפתיע אותי (הערה: שזה קורה ביהב), קצת מפתיע אותי, קצת מפתיע אותי. אבל, זה אין שום ספק שזה יכול היה לבא לידי ביטוי בחברה שאני לא שואף אליה, והיא חברה דמוקרטית." (גד, 14)

5. קולות חברים על התהליך

מרבית המעורבים בתהליך שבעי רצון מההדדיות שהתבטאה בין הצעירים וכלל הציבור, לבין נציגי מוסדות הציבור. למרות האמירות המצביעות על תהליכי שותפות, ניתן לשמוע גם חוסר שביעות רצון, בעיקר מצד בעלי הדעות השמרניות.

לחברי הצוות המוביל, הן הצעירים והן אנשי המקצוע, אשר חוו את התהליך מקרוב, התייחסויות שונות לתהליך השותפות:

עינת, שהובילה את התהליך מטעם מש"א, חוזרת ומצהירה כי השליטה בתהליך היתה בידי הצעירים. יחד עם זאת, היא לא מסתירה שהם כיוונו לתכנים מסוימים, וכי הצעירים היו צריכים "להבין" מה נכון להם. מעידות על כך מספר הפעמים שהמילה "הבינו" חוזרת על עצמה:

"בקטע של הצעירים באמת לא הצענו כלום, זאת אומרת, אני לא אגיד לך שאין לי בראש משהו, אבל הצעה סגורה בשום פנים ואופן לא נתנו. לאיתן היה רעיון, לבועז היה רעיון, לי היה רעיון, אבל זה לא היה משהו שהחלטנו ודברנו וסגרנו ועכשיו נלך ונעשה להם כאילו, אלא גיבשנו את הקבוצה. היה להם מאוד קשה להבין, להאמין לנו בהתחלה שאין לנו, שום

דבר לא מסתתר מאחור, אלא: "תחליטו אתם", ובאמת הרעיון של ה"קפה ידע" עלה משאלה פשוטה, פתוחה לגמרי... הם הבינו את העניין, הם הבינו שהקבוצה בגדול לא צריך את השנת עבודה הזאת. לא צריך שאנשים יבואו והיו שוטפי כלים או חולבים ברפת. הם הבינו שככל שהם יעשו לעצמם והם יתקדמו וילמדו ויתפתחו זה יהיה יותר טוב לקבוצה. הם הבינו מאוחר קצת אבל הם מבינים את זה, זה גם חבר'ה שחלקם הבינו את זה גם לפני, הם מבינים שזה בסה"כ לטובתם. כרגע למשל, בפגישה האחרונה התווכחנו הרבה על האם מתחילים את זה מסוף י"ב או לא. כשבועז ואני ואיה (אחת הצעירות) דברנו על סוף י"ב. והם כל הזמן: "מה פתאום, זה ילדים קטנים, צריך לרחם עליהם, ומה פתאום כבר שיבצנו אותם, ומסכנים, יצטרכו לעבוד וזה" ואנחנו כל הזמן אומרים להם: "חבר'ה סוף י"ב זה תקופה איזומה, חבר'ה נופלים ל"חורים" כאלה... והם חייבים כבר מעכשיו להבין, כי אי אפשר שהם יחזרו לקבוצה שהם לא יעשו בו כלום, והם לא יעשו בו כלום, אין לי ספק, ולאט לאט חברה מתחילים להשתכנע. בהתחלה הם ראו בנו רעים שמתעלקים לצעירים ולמסכנים ומכריחים אותם לעבוד, "הם לא יעמדו בזה. הם לא יצליחו" עכשיו לאט לאט מתחילים להבין שזה... תראי באופן כללי אנחנו באמת רוצים, בסך הכל טובת האנשים היא המכוננת. ואם יהיה לאנשים טוב, אם אנשים יוכלו לעמוד בפני עצמם לבד, בלי קבוצה, אז בטח שהם יוכלו לעמוד בקבוצה, ואז הקבוצה בטח ובטח יעמוד גם בזכות עצמו. ואת זה צריך לחנך את האנשים, לא לחזור ולהיות כמו החורים שלהם שהקבוצה ייתן להם והקבוצה יעשה להם והקבוצה ישלח אותי ללמוד. והקבוצה יגיד לי איפה ולמה... באופן כללי נוצר מצב אבסורדי שהקבוצה אומר לבנים "תלכו". תלכו, תצאו, תהיו במקום אחר, תחזרו הנה אם אתם רוצים, או. קי, ... במקום שהבנים ידרשו את זה מהקבוצה שיתן להם, הם בעצם רוצים להישאר. 'לא, אנחנו נשאר, ואתה תגיד לנו מה לעשות'. 'אנחנו נקטר ונבכה וזה יהיה לנו לא טוב ולא נוח'. " (עינת, 5)

מהמשך דבריה, ניכר כי השפעת הממסד על התכנים ועל התהליך לא היתה מבוטלת:

"ההחלטות מתקבלות קצת אחרת, אם כי עדיין יש פה הכוונה של המערכת. כי בעצם הגוף המארגן זה המערכת, ולא בא לך איזה גוף אחר שרוצה לעשות משהו, הצעירים לא באו כגוף ואמרו 'אנחנו רוצים לעשות משהו ואנחנו חושבים לעשות משהו'. אלא אנחנו בעצם הבאנו אותם וכיוונו אותם והדרכנו אותם ואני מניחה שגם כיוונו אותם למה שאנחנו רוצים... הם הבינו שזה מעין מכלול כזה. יש פה שינוי, יש פה שינוי כי זה כן אוזן של משתתפים בקבלת ההחלטות, באופן כללי זה פחות או יותר התכוונות של המזכירות. זאת אומרת, לא עוברת פה החלטה בלי שהמזכירות התכוונה אליה." (עינת, 8)

לבסוף, מציינת עינת את הסיבות המרכזיות לשיתוף הצעירים: התאמת השינוי לצעירים ויציבות השינוי: "אם הצעירים למשל, הם אלה שהחליטו אז אני חושבת שהם יעמדו בזה ויעשו את זה מכל הלב. זה משהו שממש מתאים להם ולא מישהו מבחוץ יחליט מה מתאים להם. זה הכי טוב. בכל מקרה והם יבחרו מה הם רוצים." (עינת, 11)

בועז, שעבד עם עינת, רואה את התהליך שהובילו כקלאסי. לטענתו, הם כממסד גיבשו דעה, אך הובילו את התהליך כך שהצעירים יגיעו למה שמתאים להם כצעירים. יחד עם זאת, גם בועז מדבר על פחד מאיבוד שליטה ועל ההנחה שבסוף יוצע הסדר לשביעות רצונם. הוא מציין כי אילולא נלחם על כך, היה המזכיר מחליט לבדו על תכני ההסדר:

"גם פה (התהליך עם הצעירים) נלחמנו קשה מאוד נגד איתן (המזכיר) שרצה לסגור את זה בישיבת מזכירות אחת. אני אמרתי לו: 'לא יעלה הדבר. אין דבר כזה. אתה הולך להפסיד ובגדול, ולהרבה שנים. אין סיכוי בכלל, מה זאת אומרת?' אתה גם הולך להרוויח כל כך הרבה שותפות, כל כך הרבה הסכמות, כל כך הרבה דברים שאתה צריך'. ואז יצאנו לדרך הזאת, עם תהליך שבאמת היה, במושגים מקצועיים, נגיד א.. קלאסי, איך שאני רואה אותו. אנחנו ידענו מראש מה אנחנו רוצים (בהדגשה), אבל לא היתה לנו כוונה להנחית את מה שאנחנו רוצים מראש. גם הערכנו שאנחנו לא יותר חכמים

מאף אחד. עד היום אני חושב שאנחנו לא יותר חכמים מאף אחד, ובאוקלוסייה הזו, של הסטודנטים, יש הרבה מאוד חברה מאוד מאוד רציניים ואולי בנאיביות מסוימת או בתמימות, חשבנו שאם אנחנו מדברים, אם מדברים על אמת, ושמים את הדברים האמיתיים על השולחן, ויש מספיק זמן לדבר, ויש מסגרות נכונות, אז נגיע לאן שאנחנו חושבים שנגיע.. תראי, אפילו היתה בסוף תחושה מסוימת שזה כאילו מאבד שליטה, שנוצרה איזה קבוצה של צעירים שכאילו מנתיבים לקיבוץ. היה איזה קטע אחד לפחות שמישהו נבהל." (בעוז, 23)

מבחינת הצעירים, נראה כי הם חשו מכוונים ומובלים על ידי מש"א:

"הם הקימו צוות וגיבשו כיוונים שלנו.. איך אנחנו רואים נניח את ההסדר צעירים.. א.. (חושב מעט) אז בהחלט כן דיברנו שם על תכנים ובהחלט היו כיווני.. לא הנחיות, אלא אולי תובנות שאנשי מש"א הכניסו לנו."

לבקשתי שיתן דוגמא הוא עונה:

"לגבי החשיבות של עצמאות כלכלית. בועז כל הזמן חזר והדגיש כמה זה חשוב. בעיקרון זה גם אינטרס של הקיבוץ שזה יקרה. אז זה נעשה די ברור שזה חלק מהמסלול." (רותם, 2)

נראה, כי חלק מהצעירים התחילו את התהליך עם עמדות מגובשות וחלקם לא. רותם מציין כי הגיע עם עמדה לא מגובשת לתהליך:

"אני אישית באתי די 'טבולה ראסה', אפילו לא היה לי ברור מה הולך כרגע. ידעתי שיש שנת עבודה, שנת חופש, ראיתי שזה דברים די גמישים. א.. אני כן תמכתי בעצמאות כלכלית, זה שחרר אותי.. אבל אני בעניין הזה די קל לשכנע, כי זה הגישה הכללית שלי גם מחוץ לקיבוץ, לצאת ולהתנסות." (רותם, 2)

איה הגיעה עם עמדה ברורה ומוחלטת. מבחינתה, קבלת עמדתה היוותה תנאי להשתתפותה. תוך כדי התהליך המשותף, היא נוכחת בחשיבותו:

"ואז הגענו לשיחה הראשונה, ואני כבר היה לי נורא ברור בראש מה צריך להיות, וגם היה לי ברור שאם לא מקבלים את מה שאני (בהדגשה) חושבת שצריך להיות, אני לא משתתפת. בכלל לא עניין אותי כל העניין הזה של תהליך, שמביאים איזה שהוא רעיון חדש, לא עניין אותי, ולא נראה לי גם נכון ולא נראה לי חשוב. זאת אומרת, יש איזה שהיא התפתחות ליניארית שהדברים אמורים לקרות, ובכלל לא משנה מה אנשים חושבים, אומרים. איכשהו, תוך כדי, פתאום ראיתי שהדיבור הוא נורא חשוב בשביל אנשים. זאת אומרת, שכל העובדה של התהליך, של ה"קפה-ידע", של השיחה ושמדברים, יש לו משמעות אדירה בתוצאה הסופית. זאת אומרת, זה לא סתם איזה רעיון שבא, שבועז החליט ואין לו שום משמעות... הגיבוש של ההצעה, כל פעם לחזור איתה לציבור, בסך הכל, מהבחינה האישית של מה שאני רציתי, יקרה או לא יקרה, די קרה מה שרציתי, די קרה מה שתכננתי. מבחינת התוכן קרה מה שתכננתי וגם מבחינת הצורה... היו שם כמה דברים קטנים שלא קיבלו אותם, אבל עוד מעט יקבלו אותם. זאת אומרת, זאת שאלה של זמן. ואני מה שהרגשתי שזה: 'בסדר, אתם רוצים שעוד שנה זה יקרה, בסדר, לא אכפת לי'. כמו למשל שכר דירה לסטודנטים. אני אמרתי שאי אפשר סטודנטים שלומדים רחוק יחזיקו להם שתי דירות: גם בקיבוץ וגם בחוץ. זה לא הגיוני וזה יתפרק תכף, כי אין בזה הגיון, זאת הסיבה... עדיין.. זה מה שעדיין קורה ועכשיו הולכים לרדת מזה... אני חושבת שיהב זה מקום, אחד הנוחים שאני הכרתי וראיתי שלהיות מעורבים בו, בקטע של צעירים. נתן המון מקום. אין פה בכלל עניין של צעירים-מבוגרים בקטע של זכות דיבור או.. או.. משמעות לדיבור." (איה, 1)

נראה, כי תוך כדי התהליך, התגבשה בצוות המוביל דעה ביחס להסדר הרצוי. מעידים על כך דברי רותם, שהציג בהתחלה עמדה פתוחה ונכונה לשמוע את הציבור, ובהמשך טוען כי התנהגו כ"דיקטטורים נאורים":

"כמו שנראה לי, היה לי די ברור שזה מה שיהיה, אבל לא בקטע שאני קובע את זה מראש ועכשיו הכל יאלץ להסתדר לפי איך שאני רוצה. פשוט אמרתי, המצב הוא כזה, כרגע, מן הסתם, א.. המעורבות, כשאנשים יתחילו לדבר אז זה מה שנשמע ומה שנגיע אליו יהיה ככה וככה. בלי לדעת פרטים, בלי לדעת כמה שנות עצמאות כלכלית ואיך תראה העצמאות הכלכלית, פשוט הדבר ההכי הגיוני." (רותם, 8).

ובהמשך דבריו הוא מספר:

"בסוף לא הגענו לכל הצעירים האחרים. מה שקרה לדעתי, ש.. איפה שהוא היה 'קפה-דע', נכון? אבל היה משהו חוצץ בינו לבין השיחה הסופית של ההסדר צעירים, וזה היה מאוד חסר, בדיעבד. אבל נכון קלטנו רשמים מהשטח, אבל מי שבסוף עשה את ההחלטה על איך זה יראה זה אנחנו. מה שכן, היו כאלה נניח, שאמרו שחייבים 'שנת עבודה', היו כאלה שלא רצו אותה והיו כאלה שאמרו שזה יהיה לבחירה. אנחנו הלכנו על המסלול שהוא הכי גמיש. מאוד גמיש. אם מסתכלים על ההסדר אז הוא רואים שהוא מודולרי לגמרי, שאפשר... שכל אחד יכול למצוא לעצמו את הדרך... מצד שני, זה לכאורה איזה שהיא דיקטטורה, אבל אין ברירה, לא כולם יכולים להחליט רק על פי הם. אני חושב שאולי היינו דיקטטורים, אבל מאוד נאורים. בסך הכל עשינו את הדבר הכי גמיש, לדעתי, שאפשר." (רותם, 4)

וכך הוא מתייחס ישירות לנושא השיתוף:

"אני חושב עכשיו בדיעבד שהאמירה הזאת של תהליך משתף של כולם, היתה די ברמת הסיסמה. כי בסך הכל, רק מלשבת ולהביע את דעתך ב'קפה-דע' ושאר חרי זה היא תרשם על שקף ותאמר, זה עדיין לא.. אני מרגיש, שלפחות לחלק מאתנו היתה דעה מאוד ברורה עוד בתחילת התהליך, איך זה יראה, גם מבחינתי, במובן הרחב של כמה זה יהיה גמיש... באיזה שהוא מקום, גם אם זה לא נאמר בדיוק, ולא ניתנה דעה רשמית, אז כבר די בהתחלה זה היה ברור שזה הכיוון שהולכים אליו. אפשר להגיד עלי שה'קפה-דע', המטרה שלו, המטרה המוגדרת המוצהרת, מה שהיה זה להראות את הפולרליזם, להראות כמה מסלולים יש, כמה כיוונים יש. אני אישית ב'קפה ידע' שעשיתי לקחתי את כל מי שיושב איתי בשולחן וביקשתי ממנו לתאר את הכיוון שהוא רוצה ומתכנן לעשות בתור שלב ראשון, רק כדי להגיד: 'או. קי. אז איך אנחנו לוקחים את כל המסלולים האלה והופכים את זה למשהו.. לתקנון או להצעה לעבודה'. כאילו, כן הכוונה שלי היתה להראות שיש המון המון דברים שונים ובסך הכל צריך לעשות משהו מאוד גמיש." (רותם, 5)

גם איה מחזיקה בדעה שההסדר לא מייצג את כל הצעירים, אלא בעיקר את הצוות המוביל (אשר כאמור נבחר על ידי עובדי מש"א). על כלל הציבור היא מסתכלת כחסר-דעה וחסר-אידיאולוגיה, ואינה מחשיבה באופן שווה את דעת האחרים:

"אין להם דעה, אין להם אידיאולוגיה. הכל צעקות חסרות.. הטיעונים שלהם נפלו, זה לא שהם... תוך כדי הם ראו שאין... הם ראו שזה הדבר הנכון, הם ראו שזה הכיוון, אבל הלוגיקה הזו לא מחזיקה מעמד לאורך זמן, זאת אומרת, עדיין שיושבים על קפה אז יש את הקיטורים ויש את ההסדר הזה, ו'ככה ההסדר הזה וככה', אבל זה כאילו לא מעניין ולא חשוב, כי כל מי ש.. א.. אני חושבת שכל מי שרצה לחשוב ולהביע דעה היה לו מקום. עכשיו, בינינו, אני, אודי ומעין (הערה: הצוות שכתב את ההסדר) זה גם שלושה, היה לנו ויכוחים מאוד מרים, מאוד קשים על כמה נושאים, וכן הגענו לפשרות וכן ויתרנו אחד לשני.. אז זה בעצם א.. בעצם מראה שכן היה מקום למכסימום דעות, ונכון שבסופו של דבר,

ההסדר שיצא הוא פשרה של מעט יותר דעות, כי לא כולם חזקים ונשארים עד הסוף כדי ללחום על דעתם. לא לכולם גם יש דעה מגובשת ולא כולם יכולים להסביר את עצמם.. אני לא.. אני.. הבעיה שלי ב.. אם את כאילו אומרת כל בן אדם זה קול, זה כאילו הבסיס של המחשבה ואני אומרת: לא כל בן אדם זה קול. אני חושבת שאם אנחנו מתייחסים לתוך הקבוצה שחושבת ואכפת לה ומוכנה לחשוב, אז בסופו של דבר כל הקבוצה החושבת והמתמידה והנאמנה הגיעה פחות או יותר לאותה מסקנה. למרות שבהתחלה זה לא היה ככה. פחות או יותר, באופן כללי, ההסדר שהגיע מייצג את כל הקבוצה שעברה תהליך של חשיבה עמוק. כל השאר לא." (איה, 7).

עמדתה הקיצונית של איה מושפעת מתפיסתה שיש לכפות על הציבור את רצונו, ולפיכך, היא וחבריה הנהיגו הסדר שלדעתם משקף את טובת ציבור הצעירים:

"יש משהו בהסדר צעירים שהוא נותן פתח לכל אחד שרוצה, להמשיך בהסדר שהיה קיים קודם. אף אחד לא בחר בזה. זאת אומרת, זה מובהק (בהדגשה) שההסדר משקף את רצון הרוב, גם אם הוא לא מודה בזה. אנחנו כל הזמן אמרנו אז או. קי יש בחירה. יש בחירה, אז יש בחירה. והם כל הזמן רצו לכפות שנה במשק, ולכפות את זה וכל מיני דברים, אבל למה? אנחנו נותנים בחירה והם רוצים לכפות. ברור ששלנו יותר טוב, לא? ופה הם נשארו בלי תשובה, וזה נכון שבהפוך על הפוך אנחנו כפינו עליהם, כי היום עובדה שאף אחד מהם לא בחר את מה שהם הציעו לכפות על כולם. זאת אומרת, ממש כפינו עליהם את רצונם... (חושבת) כן, אז זה הדוגמא, שכאילו איתן כופה על האנשים את רצונם ואנחנו כפינו עליהם את רצונם. זאת אומרת, נתנו להם לבחור בין מה שהם הגדירו כרצונם לבין מה שאנחנו הגדרנו כרצוננו והם בחרו את רצוננו, אבל זה בעצם היה רצונם כי הם בחרו בזה. בעוד שהם רצו בהתחלה לכפות בהתחלה לחלוטין את ה... נשמע נורא, אבל את מבינה למה אני מתכוונת (מחייכת)." (איה, 13)

מבחינת רותם שיתוף הציבור בתהליך היה בעיקרו כדי למנוע התנגדויות. ההקשבה לציבור היתה בעיקר כלי למי שמסכים עם רוח הדברים, כפי שהוא מעיד:

"החשיבות של ללכת לציבור לא היתה דווקא בקבלת ההחלטה של הצוות. זה רק, אני לא יודע אם לקרוא לזה, למנוע התנגדויות. שהציבור ירגיש שמקשיבים לו, וזה בסך הכל נכון שהקשיבו לו. אז, שוב אני אומר, אם מישהו אולי ירגיש שלא מקשיבים לו זה אותם אנשים שניסו להגדיר דברים מאוד ברורים ומאוד מתוקנים ואי אפשר להקשיב לאנשים האלה שאחרי שהם יבינו את זה, הם יגידו שהם רוצים דברים אחרים לגמרי." (רותם, 7)

כאמור, ציבור חברי ייחב הוזמן להשתתף בתהליך לכל אורכו, הן הצעירים והן המבוגרים. כיצד רואים חברי הקיבוץ את התהליך?

נטע, אמא לצעירים שנטלו חלק בתהליך רואה את התהליך כניסיון אמיתי של שיתוף:

"אני אמרתי שאני חושבת שפה בועז ועינת הובילו מהלך, הם באמת התכוונו, לא היה להם בראש משהו מוכן, אני חושבת שפה היה באמת הרבה שיתוף ואני מאמינה שיצא מפה באמת איזה מסלול, אבל אני מניחה שאחרי שקבוצת בנים הזו שהם המנחים, הם יגיעו לאיזה מסקנה ויצגו לפני הצעירים, נניח, איזה סוג של מסלול, אני מאמינה שהם יציגו אותו כל כך סגור שכבר אי אפשר יהיה להיכנס עוד פעם לשיתוף כזה שאפשר יהיה לשנות. מוכרח להיות לזה סוף. זה לא שהתהליך עצמו הוא המטרה." (נטע, 11)

גד, הורה לצעירים, תופס את התהליך שהתרחש כמשתף, אך גם מסביר את הבעייתיות שעולה מכך: הציבור משתכנע מעצם הידיעה שההצעה המגובשת לא נתקלה בהתנגדות קודמת:

"כשאני חושב על האספה הזאת, בעצם מה שקרה שם זה שבועדי בתחילת הדרך היו הרבה יותר מתנגדים. אני מניח שהרוב התנגד לתהליך. זאת אומרת, אותה הצבעה לפני חודש בלי תהליכי הכנה, 80% היו מתנגדים למה שהוצע שם. עכשיו, אני מניח שגם באספה עצמה ישבו הרבה אנשים שלא עברו את התהליך בחודשיים האלו, שבישלו אותו. וגם הם התחילו את האספה בהתנגדות מסוימת או בהתנגדות רבה. תוך כדי האספה חלק גדול מהם זיהה שהוא נמצא במיעוט והוא לא אוהב להתנגד. זאת אומרת, וכאן קרו שני דברים: שחלק זיהה שהוא נמצא במיעוט והוא מתנגד לתהליך אבל הוא לא אוהב להתנגד. חלק אולי השתכנע וחלק אחר פשוט לא הבין. ואמר: 'אם החברה רוצים והמזכירות רוצה והם חבר'ה טובים, אז נסמוך עליהם'. זה מה שאני מניח שקרה." (גד, 12)

לדעתו, השפעת התהליך לא היתה רק על ציבור החברים, אלא גם על מוסדות הציבור:

"את מדברת על שותפות בתהליך, אז זה פשוט דוגמה נפלאה. הייתה כאן קבוצת צעירים שלקחה על עצמה את המשימה הזאת, הובילה אותו... ומה שקרה בתהליך הזה שהתהליך הזה גם דורש אנרגיה. צריך לשכנע אנשים, לעשות, לחשוב, לבוא לישיבות אחרי העבודה ואתה רואה שהמון אנשים אומרים כן, כן, אבל שבאמת מגיע העת לעבוד, הצורך לעבוד, למיין, לסכם, לכתוב, לארגן, אז אנשים נשברים ולא... יש משהו יותר חיצוני בעובדה שהם רוצים להיות שותפים במשהו, אבל לא באמת.. כשהם צריכים להשתתף רובם באמת מתקפל ולא (משתתפים)". (גד, 12)

אורלי, צעירה שכאמור השתתפה בפגישות, אך לא לקחה חלק בהובלת התהליך מרגישה שהחלטה הוחלטה מראש:

אין לי ברירה, אין לי ברירה, כי מישהו החליט בשבילי את החלטה וזה מין הרגשה שזה לא משנה כמה אני אלחם... אני לא הצבעתי בעד ההסדר, לא." (אורלי, 18).

לדעתה, ממילא לא היתה נכונות אמיתית להקשיב לקשת הדעות של הצעירים:

"בכל ה'קפה ידע' הרגשנו שזה כן תורם, אבל גם אז אמרנו אבל בסופו של דבר החלטה לא תהיה שלנו. כי זה לא רק הרגשה שלי, זה, יש פה... והיא לא הייתה שלנו. זאת אומרת.. מה זה לא הייתה שלנו, יכול להיות שהרוב רצה, אבל לא, לא באמת הקשיב, את מכירה את זה שמקשיבים ולא באמת מקשיבים. שומעים כאילו, שומעים לא מקשיבים, הם שומעים מה שיש לך להגיד. בשביל הפרוטוקול אבל הם לא... הצעירים פה הם מאוד מאוד... זה נורא מצחיק כי הצעירים, אנחנו בתוכנו נורא מגובשים ונורא חברים טובים בין לבין... יש חברותא מאוד מאוד גדולה, ויש לנו המון כוח אבל בקטע הזה פשוט לא מקשיבים לנו, זה משהו נוראי. אולי הם (אנשי הממסד) מפחדים שנתפוס להם את הכסף, אולי הם מפחדים מאיזה שהיא התקפה, אז הרי ההגנה הטובה ביותר היא התקפה, הם מתקיפים הרבה... בתור אחת שהתנגדה, אני זוכרת שהיה שם, ב'קפה ידע' הזה, זה היה שאנחנו באנו להגיד איך יהיה, אבל לא מה יהיה, מבינה? זאת אומרת, איך ההסדר יראה, אבל לא אם יהיה הסדר בכלל או לא. אני התנגדתי מלכתחילה להסדר הזה, אני חשבתי שהוא נוראי, והיום אני מאוד אמביוולנטית כי אני, את מבינה, אני אומרת: או.קיי, אז הייתי עושה, היה לי תקציב של שבע עשרה אלף שקל זה, אני עושה עכשיו יותר. נניח עכשיו עשיתי ביולי כמעט ארבעת אלפים שקל מלעבוד כאן, זה 'אחלה' כסף, זה מעולה, באמת, (התלהבות) ובתור אחת, שכאילו, באמת, אני לא אקבל, בתור סטודנט אתה לא מקבל כסף, אז זה מצוין כי אם אני אעשה ככה עוד חודשיים אז, אז עשיתי בשלושה חודשים שתיים עשרה אלף שקל נטו. מצוין.

ש: אז בדיעבד טוב שזה קרה?

ת: לא. הייתי מוכנה לוותר על הכסף הזה." (אורלי, 10).

מלבד התחושה שלא מקשיבים לצעירים, אורלי קובלת על ההחלטה העקרונית לדון במשמעות ההסדר, מבלי לקבל את אישור הצעירים לעצם הצורך בקיומו של הסדר חדש.

מעורבות הורים בתהליך: מעניינת במיוחד התייחסותם של חלק מההורים. חלק ממדגם המרוואיינים במחקר הינם הורים לצעירים. כאשר נשאלו בראיון על תהליכי שותפות, בחרו חלקם להתייחס, ביוזמתם, להשפעתם ומעורבותם כהורים על ההסדר. מדבריהם עולה, כי מעורבותם ניכרת באופנים שונים כגון: בהיותם כוח פוליטי, עזרה עקיפה להנחיה, גיבוש רעיונות ואף העלאת הנושא על סדר היום הציבורי. נטע מתארת את השפעתה המגינה על הצעירים. היא מדגישה הן את היותה כוח - בעלת זכות הצבעה, והן את השפעתה על תפיסת הצעירים בשיתוף מבוגרים בתהליך, כאמצעי להעביר את ההחלטה:

"אני לא יודעת מה זה שותפות, אני הרגשתי ב'קפה-דע', אני לא יודעת אם בקודמים של הצעירים, כי הילדים שלי אמרו: 'לא צריך, את ילדה? אל תבואו', עד שפתאום תפסתי: 'חברה, אתם נורא צריכים אותי, אתם רק לא מבינים שאתם צריכים אותי', כי לכם אין זכות הצבעה ולי יש, אז כדאי לכם שאני אהיה שותפה לשמוע מה שאתם רוצים וזה כדי שאני אוכל להצביע על ההצעה שלכם. פשוט תהיתי, חשבתי את זה, והם ישר הזמינו אותי והזמינו עוד מבוגרים... הילדים בפעם הראשונה אמרו לי: 'אל תבואי מה אנחנו לא רוצים שיבואו מבוגרים' אמרתי באמת, מה אני צריכה להתערב להם בחיים, שיעשו מה שהם רוצים, אבל כשחשבתי ראיתי שהם נורא צריכים והם לא הבינו את זה, ואמרתי להם את זה ובאמת נפתח להם משהו." (נטע, 10).

פן נוסף של עזרה העולה מדבריה, הוא גם בעזרה מקצועית עקיפה בהנחיית חוגי הדיון:

"איתן אמר: תשבי בשולחן הזה את כדי שניב יוכל להנחות כמו שצריך. הוא לא יוכל עם האיש המבוגר הזה. תשבי את שם כדי לעזור לו." (צוחקת). (נטע, 12)

מדבריה משתמע גם כי היא כוונה על ידי המזכיר שביקש ממנה לעשות זאת, לאחר שראה את אחד ממתנגדי השינוי המוצהרים מתיישב לשולחן הדיונים.

גד מתאר את שותפתו באמצעות השפעתו החינוכית. הוא השריש רעיונות ואלו צמחו לכדי תפיסת עולם שהתגבשה ומתבטאת בהצעה שהוצעה:

"יש איזה שהיא שותפות כוללת לעניין, נגיד איה ועמרי, (ילדיו שהיו פעילים בצוות הסדר צעירים), יש איזה שותפות לעניין בזרעים שזרעתי לאורך שנים. למשל, אני אתן לך דוגמא למשפט שאני טבעתי אותו. הוא חדר די עמוק: 'אל תעזבו את הקבוץ, הקבוץ יעזוב אותכם'. דהיינו, לפני 15 שנה, אנשים אם הם לא הסכימו עם הדרך הזאת לא הייתה להם בררה, אלא לעזוב את הקבוץ. ואני אמרתי: 'לא, לא צריך לעזוב את הקבוץ, אלא הקבוץ צריך לעזוב אותכם'. היה לי ברור שזה יקרה, דרך אגב, הרבה יותר מהר. בקטע הזה מאוד נכשלתי. היה לי ברור שהיום אנחנו כבר לא חיים בקבוץ. אבל המשפט הזה נורא הופנם חזק על ידי אנשים. הם פתאום הבינו שבעצם המקום הזה שהם חיים בו הוא לא רק קבוץ, אלא גם בית ובית לא כל כך מהר קל לעזוב. זה נוף ואנשים וחברה ותרבות וזה וזה כסף, ומה פתאום שתעזבו את זה? מה הקטע? זה שלך! אתה רוצה לחיות במקום הזה שהוא שלך, רק אתה לא רוצה לחיות בו, בקבוץ. אז שהקבוץ יעזוב אותי, למה אני צריך לעזוב את המקום הזה? ... המשפט הזה, כמה שהוא נשמע די טריוויאלי, הוא היה מאוד לא ברור לפני 14

שנה. היום הוא נראה נורא הגיוני. כולם כבר מצטטים אותו, אבל אז הוא היה ממש מהפכה, אבל הוא נקלט נורא מהר. דוקא איתן (הערה: המזכיר) קלט אותו נורא חזק ומהר ופתאום הוא נורא הבין את העניין הזה." (גד, 14)

גם גד מדגיש את כוח ההצבעה של המבוגרים:

"אם זה היה תלוי בי הייתי מבטל את המושג הזה (הערה: אספה). אני יכול להגיד לך שאני באמת כמעט מגיע רק להצבעות, כדי לשכנע ולדבר. במקרה הזה (הערה: אספה בנושא הסדר צעירים), אני הגעתי כי איה (הערה: בתו) אמרה לי "תגיע". היא לא הסכימה שאני לא אגיע. היא חששה שמה שהיא רוצה לא יעבור. בסוף זה עבר ברוב של 100%.

התנגדו שני אנשים, משהו כזה." (גד, 17)

ומצד הצעירים נשמעו הקולות:

"הציבור שהגיע (לאספה) זה גיוס. זה לא סתם. אנחנו שלחנו את ההורים שלנו. זה תמיד קורה ככה שאם זה חשוב אז באים. היו מספיק אספות שזה קרה." (רותם, 15)

נספח 4 : סיפור התגמול השלילי

מרץ 1998 – ינואר 1999

מקורות מידע

עלון הקיבוץ; ראיונות עם חברים; תצפיות בישיבות והתכנסויות בנושא; דו"חות ודפי מידע; דו"ח מבקר פנים (דו"ח ביקורת פנימית על נושא **העבודה**. יהב, נובמבר, 1999).

הדמויות המרכזיות

איתן: מזכיר הקיבוץ

בועז: מנהל משאבי אנוש, מרכז צוות עבודה ופרנסה.

עינת: עובדת משאבי אנוש. חברה בצוות עבודה ופרנסה.

יעל: פנסיונרית העובדת במשאבי אנוש. חברת צוות עבודה ופרנסה.

1. רקע להקמת צוות עבודה ופרנסה

נושא העבודה בקיבוצים הינו מורכב, שנוי במחלוקת ומשמעותי לאורחות החיים המשתנים. העבודה, מתקשרת לערכי הקיבוץ הבסיסיים כמו שוויון ערך העבודה והשותפות, בה כל אחד משקיע בעבודתו כפי יכולתו ומקבל לפי צרכיו. בקיבוץ הנחקר, כבקיבוצים רבים אחרים, תפישת נושא העבודה עברה שינוי ערכי רב. מתפישת העבודה כערך יסוד, לתפישת העבודה כמקצוע, כקריירה וכמקור פרנסה. שינויים אלה מיושמים בקצב שונה בקרב החברים ומאירים על מכלול תחומים נוספים לפרט ולחברה. מכאן, שהטיפול בנושא זה, משפיע על תחומי חיים אחרים. כפי שצוין בדו"ח מבקר הפנים בנושא עבודה, משמעות השינויים שיתוארו היתה רבה:

"לתהליכים שליוו את המעבר למסגרות החדשות (הערה: הקמת משאבי אנוש), היו לעיתים משמעותיות על אורחות חיינו,

מעבר לנושאי העבודה. נושאים אלה השתלבו בשינויים האחרים שעברו על הקיבוץ. ספק אם במבט לאחור ניתן להעריך

באיזה מידה הדברים ניתנים להפרדה." (עמ, 2)

כהקדמה לתהליך שיתואר, אציג בקצרה מספר שינויים בנושא עבודה שהתרחשו ביהב קודם לכן. במהלך שנת 1994, כחלק מתהליכי השינוי, הוחלט על הקמת צוות משאבי אנוש. אחת ממשימותיו הראשונות של הצוות היתה בטול המוסד המסורתי של 'סידור העבודה', שמטרתו הראשית היתה למלא את דרישות מקום העבודה. המטרה הייתה להקים שרות שיסייע בהטמעת שינוי תפישתי בנושאי עבודה ופרנסה. עיקר השינוי היה במתן דגש למשאב האנושי, יחד עם הטיפול בצורכי מקום העבודה. בתקופה זו גברה ההכרה בחשיבות פיתוח כלים להערכה כלכלית של עבודת החברים, באמצעות תימחור הענפים.

שינוי משמעותי נוסף, שהתרחש במהלך שנת 1996, כשנתיים לפני התהליך שיתואר, היה תגמול חלקי על עבודה בשעות נוספות ובעבודת שבת. ההחלטה לבצע שינוי משמעותי זה נבעה בעיקר מהצורך לאייש את מקומות העבודה הפועלים בשבת, שהם רבים במיוחד בקיבוץ יהב. סיבות נוספות היו קשיים ביישום

המחויבות למילוי שעות תקן, התפתחות מקומות עבודה שנדרשה בהם עבודה מעבר לשעות הרגילות וחיזוק חברים שעובדים שעות רבות. ההנחה שתגמולים ייצרו מוטיבציה לעבודה, הביאה להחלטה לתת תגמול אישי על שעות נוספות ועל עבודת שבת, בכפוף לתנאים קבועים. כדי לבצע החלטה זו, נדרש איסוף נתונים אמין על שעות עבודה, תמחור מקומות עבודה והערכת עלות העבודה, לשם חישוב סך כל העלויות. לפיכך, נכנס לתוקפו רישום עבודה ממוחשב, באמצעות כרטיס מגנטי לכל חבר. אמנם, שיטת רישום העבודה הממוחשבת היתה קיימת עוד קודם לכן, (מסוף 1994), אך פרט למקומות העבודה בהם הועסקו שכירים, בשאר ענפי המשק לא הקפידו החברים על רישום זה ולא היתה לו משמעות כספית. עם החלת שיטת התגמולים עלה מחדש הצורך בהפעלה שיטתית של רישום העבודה. בנקודות מרכזיות בקיבוץ הותקנו מכשירים קוראים, בהם על החברים להעביר את כרטיסם בתחילת יום עבודתם ובסיומה.

למרות שרישום העבודה הוא כלי טכני, משמעות רבה יש לשינוי זה בחיים הקיבוציים, המסתמכים על אמון בחבר שיעבוד ככל יכולתו. על מנת להחיל הסדרים אלה, הוקמה ועדת תגמולים, שנועדה ללוות את רישום השינויים. הועדה כללה בנוסף לעובדי משאבי אנוש גם את המזכיר, רכז המשק ושלושה נציגי ציבור. בדו"ח מבקר הפנים בנושא עבודה, מדווח כי כאשר הסדר התגמולים נכנס לתוקפו, הוחלט על תקופת ניסיון של שישה חודשים. בפועל, לא הובא שוב הנושא לבחינה ואישרור. לאחר שהסדר זה פעל כשנה וחצי, התברר כי הוא אינו פותר את המוטיבציה הנמוכה לעבודה. המסקנה שהוסקה היתה, שבמקביל לשיטת התגמול החיובי, יש לנקוט גם בשיטת תגמול שלילי כלפי החברים שאינם ממלאים את שעות התקן.

נתונים שהציג מנהל משאבי אנוש בתקופה זו משקפים את בעיית מחויבות החברים לעבודה:

"שליש החברים נותנים פחות ממה שהם מחויבים בשיעורים שונים, שליש עומד במחויבויות, ושליש נותן מעל למחויבות שלו." (שיחתנו, 13.12.1998)

בראיון עימו הוא מתייחס לאי-מיצוי יכולת העבודה של הקיבוצניקים:

"כל אדם שגדל פה הוא עובד על 50% פוטנציאל, אין חוכמות בזה. יש כל כך הרבה דברים שעוצרים אותו מלהתבטא, מלחשוב, מלתפקד, מלהחליט, מכל מיני דברים, ואתם (הנהגת הקיבוץ) צריכים להוציא את האנשים החוצה שיצמחו ואז הם יחזרו, אם יחזרו... אני חושב שבסך הכל אנחנו עדיין עובדים עם 50, 60, 40 אחוז פוטנציאל. פשוט ככה." (בועז, 8)

בדו"ח המבקר עולה כי אכן מיצוי פוטנציאל העבודה הוא חלקי ביותר. בבואו לבחון את עבודת הנשים בקיבוץ, בתקופה בה החל לפעול צוות עבודה ופרנסה (שיתואר בהמשך), נמצא⁹ כי כ-53% מאוכלוסיית הנשים לא מילאה את שעות התקן שנקבעו לה, וכי 24% מהן אף לא מיצו 80% משעות התקן. אצל אוכלוסיית הגברים, נמצא כי 25% לא מילאו את שעות התקן שנקבעו להם, וכ-8% לא הגיעו ל-80% משעות התקן. כאן, תוהה מבקר הפנים על התפישה הקיבוצית:

"ממצאים אלה מעוררים שאלה, האם הדרך שהקיבוץ בחר בה, של תגמול מחד, וחוסר אפשרות להבטיח את מילוי החובה מאידך, היא אומנם נכונה." (שם: 14).

⁹ הנתונים שהוצגו בדוח המבקר מסתמכים על בדיקת רישומי עבודה בחודשיים אקראיים, בתקופה האמורה, של כל אוכלוסיית החברים, לא כולל עובדי חוץ, פנסיונרים וצעירים בעצמאות כלכלית או שאך זה סיימו צבא.

בהמשך, כאשר בוחן מבקר הפנים את ביצוע הטיפול בנושאי עבודה, הוא מתייחס גם לבעייתיות הכרוכה בכך שלא כולם ממלאים את חובת עבודתם:

"נראה שבעיה זו, זוהתה כאחת הבעיות בניהול הקיבוץ. אם בעבר היתה המערכת בנויה על אמון בחבר, או רואים כיום, קבוצת אנשים, החושבים, שהכללים שנקבעו, אינם חלים עליהם, והמרשים לעצמם לנצל את נקודות החולשה של המערכת. מחד, אנו מנסים לאמץ לעצמנו שיטות ונהלים כפי שמתקיימים בכל מערכת כלכלית אחרת, ומאידך לבעיה זו לא נתנו פתרון". (שם. עמ' 20)

המצב הבעייתי שמתואר יצר פער בין הוצאות הקיום המתבטאות ברמת חיים גבוהה מבעבר, לבין ההכנסות מעבודה שאינן מכסות רמת חיים זו.

דאגה מהמצב הקיים הובעה במידה רבה בראיונות המחקר עם חברים בקיבוץ, חלקם ממלאי תפקידים וחלקם לא. המובאות הבאות מציגות מספר התייחסויות המלמדות על עוצמת הבעיה. החברים הדגישו את רמת החיים הגבוהה בקיבוץ, ואת חוסר הקשר בין תמורה כספית לבין העבודה, כסיבות המרכזיות לאי העמידה במילוי שעות העבודה הנדרשות.

עינת, חברת משאבי אנוש, מביעה את דאגתה מתופעת חוסר העבודה, אך גם מבינה את הסיבה לכך: רמת החיים הגבוהה מפחיתה את דאגת הקיום. היא מדגישה את הצורך לחנך את האנשים להיות אחראים לפרנסתם, ולא להיות 'מונחים', משמע, תלתיים:

"אני חושבת שהשינוי הכי גדול עוד לא נעשה בקיבוץ. השינוי הכי גדול הוא באמת לחבר את האנשים להתפרנסות שלהם, בין רמת החיים שלהם לעבודה שלהם, וזה לא קיים בקיבוץ, זה לא היה קיים בעבר, אבל בעבר עבדו מאוד קשה ולא היה כלום, ואיפה שהוא בשלב מסוים זה התהפך. כלומר, יש רמת חיים מאוד גבוהה ולמעשה אתה לא חייב לעבוד בשביל זה. זאת אומרת, אנשים פה שלא עובדים, אז כולם אומרים: 'וואי, איך הוא מעז' זה נראה לי מאוד טבעי כי באמת אתה לא חייב. זאת אומרת, אתה באמת לא חייב לעבוד בשביל זה... עכשיו אנחנו בינתיים קיבוץ עשיר, כלומר, בינתיים, אנחנו יכולים לחיות מהרווחים שלנו והכל טוב ויפה, אבל מחר לא נהיה. זאת אומרת, מחר המפעל כבר לא כל כך ילך, ייפול איזה עסק חדש שנקים. 'עין שלווה' - לא יבואו אנשים, ואנחנו באותו מצב כמו כולם. זאת אומרת, לא תמיד נהייה ככה. וחס וחלילה זה יקרה, אנשים פה מחר, חלק גדול מן האנשים, לא יוכל להביא אוכל לילדים שלו. זאת אומרת, אולי אנחנו קצת קיצוניים, אבל זה מה שיקרה.. הדאגה הזאת מאפיינת את משאבי אנוש. מאפיינת את המזכירות וגם חלק מהמנהלים. ב'ועידת ירב' דיברו על זה, היה 'קפה ידע' ודיברו על זה. אבל רוב האנשים לא ממש מחוברים... אבל פחות או יותר אז יש מה שנקרא 'מונחים'. אתה יכול להיות 'מונח' שלוש, חמישים שנה. לגדל משפחה עם ארבעה ילדים בכלל בלי בעיה, להיות מבסוט ושמח בחלקך. זה טוב ויפה אבל זה יכול להיגמר מחר. עכשיו, כל הזמן אומרים שהחברה שמנהלים כביכול, אלה שמורווחים יותר, הם ירצו כל הזמן להיפרד מ'המונחים' למיניהם, מהתלתיים למיניהם. בינתיים ביהב זה לא קורה. אתה לא רואה פה אנשים שאומרים 'לי מגיע יותר, אני עובד יותר'. " (עינת, 1)

גם חלק מציבור החברים מבקר את המצב הקיים וקורא לשינוי. גד, מדבר אף הוא על נורמות אי-העבודה. הניוון וה'שמננות', מאפיינים את הציבור, אשר אינו מקשר את העבודה להתפרנסות. הוא מפנה אצבע מאשימה כלפי מוסדות הישוב, שאפשרו מסר שניתן לחיות טוב גם בלי לעבוד:

"צריך איזשהו סוג של צער, אולי סוג של כאב שיכריח אותך לרוץ, לקפוץ, לחשוב, להתאמץ. אם נורא נורא טוב, זה מוביל למין שמרנות וקיבוע וזה מה שקרה ביהב. המצב הכלכלי נורא השתפר. במסגרת הקיים ניתן המון המון חופש לבנים. א.. כולל אפשרות לצאת החוצה, לעבוד בכל מיני מקומות. ללמוד מה שעולה על דעתם. יש המון תהליכים מאוד חיוביים... כולל דבר שאני כן כועס עליו, על מוסדות הישוב, ממש על כולם, כולם: מוסדות העבודה, מזכירות, וועדות, יזמות, מנהלי הענפים, כולם. יש איזה תחושה שאפשר לחיות גם בלי לעבוד. שלא מוכרחים לעבוד. זה חשיבה נורא מנוונת. נורא מנוונת. זאת אומרת, 'אנחנו מספיק חזקים, מספיק עשירים, אל תעבוד, כן תעבוד, זה לא מעניין אותנו בעצם. נביא פועל שכיר. נביא את זה, נביא את ההוא. תעשה מה שאתה רוצה'. זאת אומרת, בלי ששמנו לב נוצרה פרובלמה חדשה של דור, דור זאת מילה מביכה. אנשים 'שמנמים', שלא מרגישים מחויבות לחיות מעבודתם. שלא מרגישים מחויבות לחשוב. תמיד בתנועה הקיבוצית לא הייתה מחויבות להתפרנס. מאז שאני זוכר את עצמי, אבל הייתה מחויבות לעבוד. ואני חושב שהעניין הזה של המחויבות לעבוד נבע במקור מחיבור לפרנסה. בהמשך זה נורא נותק. בכלל לא דברו אף פעם על העניין של להתפרנס. מפריע לי איזשהו ניוון חשיבתי כולל. איזה עודף שומן. עודף טוב. א.. הכל בקלילות כזה, הכל על מגש של כסף... זה מה שמפריע לי. את יודעת מה? בעצם, בכלל לא אכפת לי שאנשים לא יעבדו. בכלל לא מעניין אותי. אני חושב שמה שמפריע לי באמת זה הראש. זאת אומרת, מפריע לי שזה לא במודעות. זה הקטע שהכי מפריע לי." (גד, 6,7).

גד מדגיש כי מפריעה לו במיוחד התפישה שהשתרשה, המאפשרת לציבור לחיות את חייו על 'מגש של כסף'.

דברים דומים אומר אחד מאנשי הכלכלה המרכזיים ביהב, החש אחראי להצלחה הנוכחית והחרד מפני כישלון אפשרי, שיביא בעקבותיו 'פיצוץ'. לדבריו, מרבית חברי הקיבוץ אינם מבינים שעליהם לדאוג לפרנסתם:

"חס ושלום אם תהיה תקופה קשה... ואז יכולה להיות ליהב בעיה קשה. אני כל הזמן חרד. לי יש תחושה שזה יכול לקרות ואז יכול להיות פה 'פיצוץ' גדול... יכול למנוע את הפיצוץ: אלף, שהשתן לא יעלה לאנשים לראש, והם ידעו כל הזמן שהם לא, גם בחינוך, שהם לא מיליונרים, לא בני מיליונרים, הם צריכים לחיות מעבודה." (ישי, 9).

לדבריו, חלק מהאנשים אינם חשים שהעבודה היא עסק שלהם, כיוון שאינם חשים באופן ישיר את הקשר בינה לבין הכסף שמקבלים:

"הרי מה הבעיה של הקבוץ? ... אנשים לא מרגישים שזה עסק שלהם. שאם העסק שלהם יותר יצליח אז הם יקבלו כסף. אז הקהילה תקבל, כלומר, יהיה לקהילה. אז הקהילה תוכל לבנות יותר. יהיה לחינוך יותר.. תראי, אני בכל זאת חושב שהצוות שעובד סביבי, כן, יש פה איזה, הייתי אומר, עובדים פה ארבעים חברים. אני יכול להגיד שלפחות עשרים חברים מזדהים עם המקום ומקדישים, לא עובדים עם שעון ביד. לא עובדים עם התחשבות. אין לי פה.. רואים במקום בית שלהם ומזדהים כמוני עם העסק הזה. עכשיו אני מאמין שבחלק מהענפים זה ככה ובחלק מהענפים זה לא ככה. אי אפשר לעשות הכללות." (ישי, 4)

איתן, מזכיר הקיבוץ באותה תקופה, מביע גם הוא דאגה מהמצב הקיים, וחושב כי חייבים ליצור כלים להעלאת המוטיבציה בקרב החברים, כמו גמול אישי. כמנהיג הקהילה הוא חש כי חלון ההזדמנויות הפרוש לפנייהם אינו מנוצל דיו, ויש צורך בשינוי משמעותי כדי להוציא את הציבור מאדישותו:

"האם כשאדם לא מוצא מקום עבודה הוא יכול לא לעבוד? מה קורה אם הוא לא עובד? האם הכל מתקיים אותו הדבר והוא לא עובד?.. כן. אין להם מערכת של ענישה, או קשר ישיר בין עבודה לבין מה שאדם מקבל. יש תגמולים על מאמץ יתר, נקרא לזה, שבתות או שעות נוספות. זוהי נישה אחת, אבל מה קורה עם השאר?... אפשר למתוח עד הקצה את מה שהיה קרוי פעם האמון ההדדי בין החבר והקבוץ, והמחויבות האישית של כל אחד לעניין הזה, אבל גם כבר להכין כלים אחרים שיקשרו את הדברים יותר... אנחנו כן צריכים לתת מוטיבציות לאנשים, אם אתה מצטיין ב... נקרא לזה, בהעלאת הרמה שלהם, שמביאה בחלק מהמקומות משכורת יותר גבוהה, וזה חלק מהמוטיבציות של האנשים, מעודדים אותם לעשות תואר שני, תואר שלישי ולקבל קידום כזה או אחר, בדבר כזה או אחר, זו משכורת יותר גבוהה, זה אותו אדם באותה עבודה, אבל אם הוא בא ממערכת ניקוד יותר גבוהה, נקרא לה, אז הוא מקבל יותר. למה בקיבוץ, בגלל שזה לא מגיע אליו, הוא לא יעשה גם מאמצים גם בכיוון הזה?... אבל גם יש אפשרות למשקל יתר גם בדברים נוספים, אז למה לא לנסות? למה לא לעודד גם את זה? כי המטרה שלנו, זאת אומרת, בסיס המטרה נשאר, המטרה הרחבה נשארה להיות חברה מצליחה, חברה בריאה, נכונה, מצליחה, עם עתיד, משדרת ביטחון, גאווה. זאת אומרת, לא חברה מתבצרת, שורדת, בולמת תהליכים או דברים כאלה... התגמול הכספי הוא חלק מהתגמולים האחרים שאנשים זקוקים כדי לגלות מעצמם תמיד יותר. ולא להסתפק במה שיש. היו משהו קצת, בקיבוץ הקודם, נקרא לזה, של הסתפקות במועט, בתחושה הזו שאנחנו במקום טוב באמצע, לא רואים את חלון ההזדמנויות שיש לפחות באזור שלנו... אבל יש לנו חלון הזדמנויות ואנו כאילו יושבים ורק מביטים בו ולא דואגים לתרגם את הנוף של החלון הזה." (איתן 2, 4)

חגי, מנהל עסק מרכזי בקיבוץ סבור כי להנהגת הקיבוץ תפקיד מרכזי בהובלת השינויים ההכרחיים כעת בתחום העבודה. גם אם לא אומר זאת מפורשות, הוא מודע לכך שיכדי לא להפסיד את העגלה, כאמצעי להשארת צעירים, יש לתת משמעות כספית לעבודה:

"... ולכן צריך להיזהר שלא יהיה מצב שמרוב שאנחנו, מרוב רצון להתקדם כמה שיותר רחב, נפסיד את העגלה. אני מעריך שאם יהב לא מבצעת כל מיני שינויים, שהם נמצאים עכשיו בשלב של דיונים, כמו נושא התייצבות לנושא שעות, ובכלל עבודה ואחריות אישית של צעירים, עם המשמעות הכספית שלהם, אני חושב שאנחנו לא נדבר בשפה שצעירים מבינים אותה. אנחנו צריכים ליצור כלים שיהיו מקובלים ומובנים לדור צעיר, שהתחנך וגדל במציאות אחרת מהדור שלנו, תוך כדי שמירה, במקסימום האפשרי, על רמת אחריות ושותפות. וצריך לחבר את הדברים, כך שהקוטביות תהיה מינימלית ביותר, ואז דברתי, הזכרתי קודם את נושא המנהיגות. מה משדרת המנהיגות, מה משדרת המנהיגות לחברים, מה משדרת המנהיגות לבניה וכן הלאה." (חגי, 9)

מעניין לסיים תת-פרק זה בתגובת אחת הצעירות שמספרת על שיחה שקיימו עימה חברי צוות השכלה בנושא לימודיה. היא מבטאת כעס על המסרים הנשלחים אליה ללמידת מקצוע רווחי:

"אני רק רוצה להגיד שכשישבת במשאבי אנוש, עכשיו בשיחה, בועדת השכלה, אז אמרתי שאני לומדת ב(הערה: מצינת את שם המוסד האקדמי, במסלול הכולל מגמת הוראה) ואז היא אמרה לי: 'אוי, זה מצוין, כי זה, בעצם, יש עבודה בקצה!' אמרתי לה: 'מה זאת אומרת?' היא אמרה לי: 'זאת אומרת שאת לא לומדת לחינם, יש איזה שהיא מטרה בקצה'. מה זה עשה לי? לא התייחסתי אליה יותר מדי ברצינות אבל אמרתי: נו, באמת כאילו, מבינה? במיוחד עם הדעה שיש לי, את כל מה שקורה במשאבי אנוש אני מאוד מאוד מגנה. איך את יכולה לשבת ולהטיף לי, כאילו להגיד לי: 'יש עבודה בקצה', שאני לומדת את מה שאני אוהבת מאד ומתמיד... אבל, את מבינה, בן אדם עושה משהו שהוא מאמין בו, וזה התחום עניין הכי עיקרי שלו, באמת, זה בעצם החיים שלי, (עם זה) אני מרגישה הכי טוב בעולם." (אורלי, 8)

נתונים¹⁰ שפורסמו בתקופה האמורה מלמדים כי 3% מכוח העבודה ביהב עבדו מידי פעם, כלומר: התניידו בין מקומות עבודה עם תקופות של אי-עבודה; 14% לא מלאו את חובתם להשתבץ לעבודה, ו 24% לא השלימו את שעות התקן. יחד עם זה, 35% מכוח העבודה עבדו שעות נוספות לתקן הקבוע. בנוסף, הסתמנה תופעה שמספר חברים לא הכניסו את מלוא תמורת עבודתם לקופת הקיבוץ. מתייחס לכך מנהל משאבי אנוש:

"ראוי לציין ולהזכיר, שאחד הבסיסים לחיינו המשותפים ולחזזה הכתוב והלא-כתוב בינינו הינו: כל הכנסות חבר יהב מעבודתו, הן רכוש קיבוץ ייחסי!" משאבי אנוש רואה בתופעה זו סכנה גדולה למערכת העבודה ביהב."

בתקופה המתוארת ניתן היה לשמוע חברים רבים, מהציבור ומהממסד, מביעים את דאגתם ומורת רוחם מעצמת הבעיות בנושא. רבים מביניהם הדגישו את רמת החיים הגבוהה בקיבוץ ואת חוסר הקשר בין תמורה כספית לעבודה, כסיבות המרכזיות לאי העמידה במילוי שעות העבודה הנדרשות.

מכלול השינויים שתוארו, השפיעו על חלק מהציבור, צעירים ומבוגרים, לשנות את תפישתם בתחום העבודה. ביטויים לכך ניכרו למשל, בעלייה במספר המבקשים לצאת ללימודים גבוהים במטרה לרכוש מקצוע או להתקדם במסלולם המקצועי, עליה במספר עובדי החוץ, פיתוח יזמויות, עלייה במספר החברים המוכנים לעבוד שעות נוספות, וכאלה שהוסיפו לעצמם או הפחיתו מעצמם את עבודת השבת. מאידך, היו גם שהחלו לעמוד על זכויותיהם בנושאי עבודה ביתר שאת, כגון הטבת תנאי עבודה או הזכות ליציאה לפנסיה כמו כל אזרח:

"יש לי זכות בגיל 60 לצאת לפנסיה או לא. אני צריכה לעבוד או לא. אני יכולה להסתובב בקיבוץ בגיל 60 ולא לעבוד- מה יגידו? ההורים שלנו הרי עבדו עד גיל 80. את יודעת שכשאתם נקבר בקיבוץ איך מספידים אותנו? 'עבד עד יומו האחרון'."

אני לא רוצה שיגידו שעבדתי עד יומי האחרון (צוחקת). אני רוצה בגיל 60, שהמדינה נתנה לי את הזכות לא לעבוד,

עבדתי ארבעים שנה, מ 20 עד 60. (יעל, 14)

גם הקיבוץ החל לעמוד על זכויותיו בנושא זה כמו: קליטת חברים חדשים למועמדות בתנאי שיכולת ההתפרנסות שלהם מספקת, או תביעה מאדם למצות את יכולותיו בעבודה.

2. תהליך

היזומה לטיפול בנושא

הטיפול בכל הנושאים הנזכרים היה בסמכות המשרד למשאבי אנוש, ומכאן שגם הטיפול בנושא שהודגש כבעייתי: הקטנת הפער בין הוצאות הקיום הגבוהות להכנסות הנמוכות מעבודה.

אם כי המצב כל העת הטריד את מנוחתו של חלק מהציבור, וטופל באופן שוטף על ידי צוות משאבי אנוש, היזומה להשבת נושא העבודה, כרוך בנושא הפרנסה, לסדר היום הקיבוצי, החלה באופן רשמי ב'ועידת ייב' (ראה סיפור 'ועידת ייב'). הועידה יצרה הזדמנות להעלות מחדש נושאים המעסיקים את הקהילה. כך, הועלה בה הצורך לטפל בנושא העבודה והפרנסה. נראה, כי היות חלק מהצוות המכין, ואף המוביל את הועידה,

¹⁰ מתוך: 'נתונים לגבי עבודת חברים - ייב' ועבודת חברי ייב - תמונת מצב' (מאי, 1998). מסמכים שהוכנו על ידי צוות משאבי אנוש לקראת תחילת הטיפול בנושא עבודה ופרנסה. הנתונים מעודכנים למרץ, 1998, ואינם כוללים: סטודנטים, חיילים ונוער.

עובדי משאבי אנוש, קידם את העלאת הנושא. כבר בטיוטה הראשונה של הכנת הוועידה, הועלתה הצעה לקיים חוג דיון ('קפה ידע') שיוקדש לנושא זה. הצעה זו חוזקה כאשר עלתה הדרישה לטפל בנושא העבודה עוד בחוג הדיון הראשון, שביקש לבחון באיזה נושאים מעוניין הציבור לדון. כאשר התקיים חוג הדיון שהוקדש כולו לנושא העבודה, הוצבה במרכזו השאלה:

"האם צריך שחברי המשק יעשו מאמץ נוסף לסגור את הפער הקיים היום, כאשר 80% מקיומם מכוסה מעבודתם ו 20%

הם ההנאה מפירות הכנסות רכושם כחברי משק? באיזה צעדים צריך לנקוט?" (שיחתנו, 12.1.1998)

תשובות החברים לשאלה זו הצביעו על מגוון דעות. רוב המשתתפים טענו כי על חברי הקיבוץ לחיות מעבודתם, אך לגבי הדרכים לבצע זאת הועלו רעיונות שונים כדוגמת: השקעה בלימודים, טיפוח יזמויות, תגמול אישי.

חלק מההצעות שתוכננו ל'ועידת יהב', היו עתידות, במישרין או בעקיפין, להאיר היבטים של נושא העבודה. הנושא גם חזר ועלה בפנל החברים, בו השתתפו חברים מהקיבוץ אשר סיפרו על משמעות יהב בשבילם. בסיום הוועידה הוצע להקים ארבעה צוותי למידה, אחד מהם בנושא עבודה ופרנסה, ש"יעבדו באופן עצמאי, יכינו ניירות עבודה לקראת המשך תהליך קבלת ההחלטות" (סמך סיכום של 'ועידת יהב'). ואכן, בסיום הוועידה חולקו לחברי הקיבוץ שאלונים המעודדים הצטרפות לצוותים שעוסקים בנושאים בהם הוחלט לטפל. כך ממקד זאת מנהל משאבי אנוש:

"מן הוועידה שהתקיימה בחורף שעבר, קלט הצוות, שיש התנגדות לשכר דיפרנציאלי ושיש לעשות לצמצום הפער בין מה

שאנחנו מוציאים לחיינו, לבין ההכנסות שלנו מעבודה. דרישה לטפל באלה, שאינם ממלאים חובתם במילוי תקני העבודה."

(שיחתנו, 31.12.1998)

דחיפות הטיפול בנושא מוצגת גם בהצעות שערך בתקופה זו מנהל משאבי אנוש בפני קיבוצים אחדים. בהצעותיו, כאשר תיארו את תהליכי השינוי בקיבוצו ואת הדיונים שהתקיימו ב'ועידת יהב', הוזכר לרוב נושא העבודה והפרנסה, כדילמה מרכזית. עיקריה של הדילמה, כפי שנהג להציגה, הן ההתלבטויות: האם להנהיג שיטת תמורה לתרומה? מה הן הדרכים הנכונות לקדם השקעת מאמץ ומוטיבציה בעבודה? והאם כדאי לקדם הסדרים הוגנים, לפני תחילת תהליכים ללא שליטה?

חברי משאבי אנוש, מתארים בראיונות עימם את הקושי לעסוק בנושא מורכב וטעון זה, בעיקר מכיוון שהוא מאופיין בתביעה מהחברים למאמץ נוסף, ובהתמודדות ישירה עם דרישות החברים לנתינה נוספת. יחד עם זה, הם בטוחים שזה הנושא הראשי בחשיבותו עימו יש להתמודד, ומשום כך יזמו את הדיון והטיפול בו:

"חל שינוי אדיר, אבל עדיין לא הגענו לתוצאה רצויה. חל שינוי אדיר. לטעמי, בארבע שנים האלה בנושא של משאבי אנוש

ושל עבודה, חל שינוי אדיר. אבל הוא הרבה יותר איטי, הרבה יותר קשה. פה את צריכה להיפגש עם כל חבר... זה הרבה

יותר מורכב... מה שעשינו (הערה: משאבי אנוש) הלכנו לקראת החבר ואפשרנו לחבר. זה הקטע של עבודה ופרנסה, זה

הקטע אולי היחיד שהחבר נתבע לעשות דברים, נתבע לעמוד באיזה שהן מסגרות, מחויבויות, זה קשה מאוד." (יעל, 5)

"אני ידעתי שאני רוצה לעסוק בקטע של העבודה, כי נראה לי שזה משהו שאי אפשר לעצור את ההידרדרות שלו. אי

אפשר, לכאורה, אי אפשר לעשות שם שום דבר. אף אחד לא יכול להגיד לאף אחד שום דבר." (בוועז, 9)

הקמת צוות עבודה ופרנסה

בסיום 'ועידת יהב' הופנתה לציבור בקשה, בעל-פה ובכתב, להירתם לצוות שיתמודד עם נושאי עבודה ופרנסה. שניים-עשר חברים השיבו כי הם מעוניינים להצטרף לצוות שיטפל בנושא, בעוד רוב הציבור העדיף להדיר רגליו מעיסוק זה. בעקבות חוסר שביעות רצון של עובדי משאבי אנוש מחלק מהחברים שהיו מוכנים להצטרף לצוות ומההיענות הנמוכה, הם יזמו פניות לחברים בהם היו מעוניינים. בעקבות זאת, גובש צוות שמנה עשרים-ושמונה חברים, והורכב מחברי משאבי אנוש שהובילו את התהליך, חברים שהתנדבו וחברים שנודבו.

מספרת יעל, עובדת משאבי אנוש וחברה בצוות, על הבעייתיות בצוות שהורכב:

"הוא (הצוות) גם כן בעייתי כי נרשמו אנשים מאוד בעייתיים. לא הנהלה ציבורית, לא מעורבים, לא לוקחים אחריות, לא מבינים את התהליכים הקיבוציים. כמעט כולם נקלטים, אחד או שניים בני משק. כמעט כולם נקלטים ברמות שונות, שפשוט, מהתחלה אתה צריך ללמד מה זה קיבוץ. עכשיו, שראינו (הערה: משאבי אנוש) את הקבוצה, אין עם מי לעבוד. אין. זה לא.. אנחנו קרבנו ביוזמתנו קבוצה של עשרה חברים. אנחנו אמרנו: 'אנחנו רוצים שתהיו בצוות הזה'. עכשיו, מעשרה חברים, שאנחנו כאילו הכרחנו אותם, יצאו לנו חמישה או שישה. הם לא רצו את זה. אז נשארנו צוות די בעייתי ומורכב, כבר היו לנו שבע - שמונה פגישות, הוא עובד הצוות הזה. אני לא יודעת לאן נגיע עם זה." (יעל, 24)

על החברים המבוגרים שהתעניינו בהצטרפות היא מספרת:

"הקמנו פה צוות עבודה ופרנסה אחרי הועידה הקודמת... הזמנו את האנשים להירשם, נרשמו איזה 15, נרשמו שני אנשים מבוגרים בגילי, אחד יותר מבוגר, שניהם טיפה יותר מבוגרים. באתי אליהם ושאלתי אותם, עכשיו, אני נמצאת בתוקף התפקיד. שאלתי אותם: 'מה יש לכם לבוא לוועדה כזו? שנות העבודה הן מאחוריים. כל שינוי שיהיה בתגמול כזה או אחר כבר לא ידבר עליכם, מה יש לכם לעשות בצוות? אני מבינה שכשיהיה צוות של "שיוך נכסים" אנחנו הראשונים שצריכים להיות שם, צוות פנסיה- אנחנו צריכים להיות בו. אבל על עבודה – מה יש לכם להיות?' והמילה 'מעניין' היא לא תופסת. המילה 'אחריות'. אנחנו נשאר להם את האחריות להחליט פה על תקציב דיפרנציאלי? האחריות." (יעל, 5)

מכאן, תהליך בניית הצוות - קבלת המתנדבים וגיוס החברים שלא התנדבו, נתפס כבעייתי על ידי מובילי התהליך.

עבודת צוות עבודה ופרנסה

מיד לאחר שהוגדרו חברי הצוות, החל תהליך עבודה שנמשך שמונה חודשים, עד קבלת ההחלטה. מתוכו, היה הצוות פעיל בעיקר חמישה חדשים, בהם כונסו שמונה ישיבות. הישיבות הונחו על ידי בועז ועינת ממשאבי אנוש. דנו בהן בסוגיות מהותיות ושנויות במחלוקת בנושא העבודה, והוצעה הצעה ששונתה מספר פעמים לאור תגובות הצוות והציבור.

כל הישיבות סוכמו על ידי עינת ופורסמו לכל חברי הצוות.

לא רק הרכבת הצוות, גם תהליך העבודה היה מורכב ומתסכל עבור רוב חבריו. בישיבות שקיימו התגלו חילוקי דעות עקרוניים באשר לדרכי הטיפול בנושא. בתוך הצוות נוצרה קבוצה של 'מתנגדים', אשר, למעשה, החזיקו בדעות שמרניות יותר, ונתפסו על ידי מובילי התהליך כמתנגדים לשינויים. כך מתלוננת עליהם יעל:

"אני רואה אותם. בצוות עבודה ופרנסה היו לי ארבעה כאלה (מתנגדים). אני רואה איך שהם תוקעים אותנו. זאת אומרת, אני יכולה להראות את הדברים ולא להראות את הדברים. אנחנו בקשנו הצעה על קשר עבודה ופרנסה, משהו כזה. כשמישהו מגיש דף עבודה, אתה רואה שהוא חוזר לשנות השלושים בדף עבודה שלו, מול הדף שמישהו אחר מגיש. זה לא רק תקיעות. זה תקיעות שהוא רוצה לתקוע קיבוץ שלם והקיבוץ רץ קדימה. ואז הקבוצה הזאת, מה שמאחד אותה זה האנטי, זה הנגד. ואת יודעת, את מכירה אותם, שזה אנשים נורא בעייתיים לאורך כל הקו." (יעל, 25)

עבודת הצוות אופיינית במתחים, עימותים ותחושה של התקדמות איטית. למרות זאת, גברה רוח השינויים אותה הובילו בעיקר אנשי משאבי אנוש, ואף גרמה למתנגד הראשי לפרוש מהצוות, לקראת סיום התהליך:

"למשל, בתוך הצוות הזה של 'עבודה ופרנסה', הוא טרטר אותם חודשים. הוא יושב ומדבר שעות... והוא מנדנד, פשוט אפשר להשתגע. פשוט מוציא לך את הנשמה, ה'טרטורציה' שלו, ובכל זאת מקשיבים לו. מאפשרים לו. אין אספה שהוא לא מדבר... הוא יצא בסוף כי הוא נעלב ממהו, כעס על משהו, אני לא יודעת מה, שהוא רצה משהו וחברים חשבו אחרת או משהו כזה. אבל זה היה כבר לקראת הסוף שהוא יצא." (נירה, 7)

למרות זאת, מבחינת מובילי התהליך, עובדי משאבי אנוש, נראה היה כי בצוות זה יש פחות הכוונה ממסדית מאשר בוועדות אחרות שפועלות, אם כי זו קיימת: "ההחלטות מתקבלות קצת אחרת, אם כי עדיין יש פה הכוונה של המערכת." (עינת, 8). דברי עינת, אכן מלמדים כי התהוותה דינמיקה של 'אנחנו' - המובילים, וההצעה יצאה לדרך כאשר חלק מחברי הצוות לא מזדהים עימה: "מה שעשינו, זה החלטנו על זה בצוות עבודה ופרנסה שגם יש שם שניים שלא משוכנעים. אבל אנחנו לא חייבים לשכנע את כולם." (עינת, 7). למרות שהם הקימו צוות כדי ליצור תהליך משתף, המעבד את ההצעות עם נציגים מהציבור, עולה מדבריה שההצעה שהובאה, נוצרה במשרדי משאבי אנוש, והועלתה לדיון ציבורי ללא הסכמת כל הצוות, אך בתמיכת הממסד:

"הפעם חשבנו שכדאי לעשות יותר תהליך, זאת אומרת, לעבד את זה עם עוד אנשים והקמנו 'צוות עבודה ופרנסה' שקם אחרי הועידה (ועידת יהב) ואחרי כמה פגישות בעצם גם לצוות הזה הבאנו את ההצעה שלנו והוא קבל אותה. זאת אומרת, לא ממש הצוות שלנו קבל, משאבי-אנוש, מזכירות, גם איתן היה בעניין." (עינת, 3)

א. ישיבה ראשונה (4.5.1998)

נכחו 21 חברים מתוך 28.

הישיבה נפתחה במתן מידע על ידי מנהל משאבי אנוש בנוגע **לסוגיות בנושא העבודה ביהב**: נתונים לגבי עבודת חברים ביהב, עלות העבודה השכירה ונושא תמחור משרות החברים. לאחר מכן, ניסחו חברי הצוות את **מטרות הועדה**. מטרתם המרכזית היתה להכין הצעה שתתייחס לנושאים הבאים:

- שימור ערכי העבודה הבסיסיים של יהב וואו הסכמה מחודשת על ערכים הקשורים בעבודה.
- בניית מערכת של קשר חדש בין עבודה לפרנסה, תוך הוגנות והסכמה חברתית רחבה.
- יצירת חוזה בסיסי בין החבר לקיבוץ בקשר לעבודה.
- הובלת תהליכי השינוי בנושא עבודה ופרנסה ללא התפרקות.
- הפרטת השימושים מול הפרטת המקורות.
- אחריות החבר והמשפחה על פרנסתה והגדלת אחריות החבר על פרנסת הקהילה.

- התייחסות לבעיות מרכזיות: כללי השמה, שוויון הזדמנויות, הגברת המוטיבציה, שעות התקן, עבודת חברים מול שכירים, ענפים כמרכזי רווח.

בדו"ח סיכום הישיבה, אותו קיבלו המשתתפים, הם התבקשו לדרג את הנושאים לפי החשיבות אותה מייחסים לכל אחד מהם. עשרה משתתפים החזירו את תשובותיהם (שהם 35% מחברי הצוות).

בישיבה פנימית שקיימו ביניהם עובדי משאבי אנוש לקראת הכנת הפגישה השניה (11.5.1998) ציינו כי חשוב שמטרות הצוות יקבעו על ידי כלל הצוות, וכי ההצעות שיוצעו יגיעו למזכירות ולדיון ציבורי. לפיכך, חשוב כי בצוות יהיו שני חברי מזכירות לפחות. את תפקידם הם הגדירו כהרצת התהליך, בלוגיסטיקה ובגיבוש הצוות, כאשר הסמכויות מרוכזות אצלם.

בהזמנה שפרסמו לקראת המפגש השני ציינו כי מטרת הצוות, כפי שסוכמה מתוך התשובות שהוחזרו היא: "הצעה לקשר חדש בין עבודה לפרנסה, תוך הוגנות והסכמה חברתית רחבה."

ב. ישיבה שניה (26.5.1998)

נכחו 20 חברים מתוך 25.

בישיבה הוצג נושא **התגמולים**: רציונל ויעדים למתן התגמולים, עלותם, וסיכום שעות עבודה. לאחר מכן התפתח דיון במהלכו נמסרה אינפורמציה נוספת. בדיון התייחסו למשל לנושא עבודת השכירים, דרכי טיפול בענפי משק שמסרבים לקלוט חברים לעבודת-שבת ודרכי טיפול בחברים שאינם ממלאים את תורנות השבת.

ג. ישיבה שלישית (2.6.1998)

נכחו 16 חברים מתוך 24.

הישיבה הוקדשה לדיון בנושא **נורמות וערכי עבודה** ביהב. הדיון התמקד בערכים ובנורמות העבודה שהיו בעבר, באלה הקיימים כיום, ובערכים הרצויים לקהילת יהב. הערכים הרצויים שעלו (על פי סדר חשיבותם): פרנסה וחובת התפרנסות; מימוש עצמי (קריירה) ומקצועיות; ערך כלכלי של עבודה.

ד. ישיבה רביעית (9.6.1998)

נכחו 14 מתוך 31.

הישיבה הוקדשה לדיון בנושא **החווה הבסיסי בין החבר לקיבוץ**. לקראת הישיבה חולקה למשתתפים הצעה בנושא.

הנחת היסוד לדיון היתה שכל הכנסות חברי יהב בגין עבודתם הן רכוש הקיבוץ. בדיון עלו מחשבות למשל בנוגע ליעילות כלי ההתמודדות לטיפול בנושא; תחושה שאין הוגנות בעבודה ונוצרת חוסר הזדהות עימה; צורך ביצירת אמנה חברתית שתחדש את הקשר בין הפרט לקיבוץ; בקשה לחשיבה מחודשת על דרכי קיום השותפות בין החברים.

ה. ישיבה חמישית (5.7.1998)

נכחו 14 חברים (לא צוין מתוך כמה).

הישיבה עסקה בנושא **חובת עבודה בשבת**, ולמשתתפים חולקה (עם ההזמנה לישיבה) הצעה להסדר חובת עבודה בשבת. ההצעה נכתבה על ידי חברי משאבי אנוש בלבד, (עוד באפריל 1998, דהיינו שלושה חדשים לפני שהוצגה בפני הצוות). עיקרי ההצעה הם 'ענישה' למי שלא מילא חובתו בתורנות-שבת, כפי שנוסח בהצעה: "חבר 'חייב שיבוץ' (שיבוץ לתורנות-שבת) שלא מילא את חובת כל 13 שיבוצים בשנה, לא יקבל בסוף השנה את מלוא ערכה של נקודת החו"ל, אלא באופן יחסי למספר השיבוצים שמילא." (מתוך: הצעה להסדר חובת עבודה בשבת, 14.4.1998).

כלומר, הפחתה יחסית מהתקציב האישי בהתאם למספר התורנויות שלא מולאו. הדיון התמקד בעקרונות ההסדר כמו: תגמול שלילי, חובת עבודה בשבת וקשר עבודה - תקציב. הועלו שאלות והובעו עמדות בנוגע לאופי ההסדר שיש לכוון בנושא התגמול וביחס לחברים שאינם ממלאים את חובותיהם. הישיבה הסתיימה בבקשה כי חברי הצוות יכינו ניירות עבודה בנושא. בפועל, ההצעה ירדה מסדר היום כיוון שחשו שאינה מתאימה ליישום בקהילת יהב.

ו. ישיבה שישיית (27.7.1998)

נכחו 14 חברים (לא מצוין מתוך כמה).

הישיבה הוקדשה לדיון **בהצעתו של חבר צוות לשינוי המצב הקיים בנושא עבודה**. לאחר שההצעה הוצגה על ידו, נשמעו התייחסויות חברים אליה. מרבית התייחסויות שללו בתוקף את ההצעה. ההסתייגויות התמקדו בכך שההצעה מנוגדת להחלטות שבוצעו קודם לכן, אינה תכליתית ואף הרסנית, כיוון שהיא מחזירה את הקיבוץ לעקרונות ישנים, שאינם רלוונטים לחברי הקיבוץ. בדו"ח הסיכום של הישיבה, התבקשו החברים להמשיך לחשוב על הצעות נוספות.

בתאריך 7.8.1998 פרסם הצוות לציבור החברים דו"ח על פעילותו, בו נסקרו כל הנושאים בהם דנו. הדו"ח הסתיים בקריאה לציבור: "ישיבות הצוות פתוחות וחברים המעוניינים יכולים להצטרף".

ז. ישיבה שביעית (14.9.1998)

נכחו 14 חברים מתוך 17.

הישיבה הוקדשה לדיון **בהצעה להסדר עבודה חדש: קשר עבודה - תקציב - תגמולים**. ההצעה נוסחה כחודשיים קודם לכן (17.7.1998) על ידי חברי משאבי אנוש. (ראה עמ' 79: עיקרי הצעה 1). מטרת ההצעה היא הקטנת הפער בין הוצאות הקיום והכנסות החברים מעבודה. עיקרי ההצעה הם: צמצום בהוצאות הקיום על מנת שניתן יהיה לבצע תגמול שלילי למי שלא יעמוד בתקן שעות העבודה, יחד עם אפשרות לתגמול גבוה יותר למי שיעבוד מעל שעות התקן. הודגש כי התגמול יהיה אחיד (לא שכר דיפרנציאלי). השיטה לתגמול שלילי אינה באמצעות הורדה מהתקציב, אלא מראש, חלק

מהתקציב האישי השנתי לא יחולק בתחילת השנה, וחלקו היחסי יחולק מידי חודש לכל חבר שעמד במכסת שעות תקן עבודתו.

בדיון עלו התייחסויות פרקטיות בנוגע לתכני ההצעה, כגון: הצעה להידוק מנגנון הבקרה, פרסום מקומות עבודה ודרכי חיפוש עבודה, איתור מקומות עבודה בהם נדרשות שעות נוספות, אימות שעות עבודה מול רישום שעות.

בסיום הישיבה אושרו שלושת הסעיפים הראשונים בהצעה, והועלתה הצעה להקים ועדה ציבורית לפיקוח ובקרה. המשתתפים לא הגיעו לכלל הסכמה לגבי מספר השעות הנוספות לחודש, עלותם והתמורה עבור עבודת שבת.

התהליך שהוצע להצגת ההצעה הוא:

- א. דיון בצוות עבודה ופרנסה וגיבוש ההצעה.
- ב. בדיקת ההיבטים הטכניים של יישום ההצעה.
- ג. דיון עם מנהלי הענפים הגדולים.
- ד. דיון והסבר בפיתוח מנהלים.
- ה. דיון ציבורי.
- ו. מועצה / אספה.

ח. ישיבה שמינית (1.10.1998)

נכחו 17 חברים (כל חברי הועדה באותה תקופה).

בישיבה זו המשיכו לדון בתכני ההצעה. שוב עלו התייחסויות לצורך בתיקון מקומות העבודה, הגדרת שעות עבודה גלובליות והגדרת מקומות עבודה בהם חברים יכולים לעבוד שעות נוספות. הושמעו גם מספר ביקורות, למשל בנוגע למהירות התהליך, התעלמות ההצעה מבעיית הניכור בין החברים למקום עבודתם ואופן מדידת השעות.

בסיכום הישיבה הוחלט לתקן ארבעה סעיפים בהצעה.

בדו"ח שנשלח לחברי הועדה לסיכום הישיבה נשלחה ההצעה המעודכנת בצרוף מועדים לביצוע התהליך שתוכנן.

גיבוש ההצעה: עיקרי ההצעה 1 (ראה פרוט בסעיף 5, עמ' 91)

כפי שתואר, הוכנה הצעה שעובדה ראשית על ידי עובדי משאבי אנוש ולאחר מכן על ידי חברי ועדת עבודה ופרנסה. בתהליך הצגת ההצעה לציבור היא תוקנה עד לידי ניסוחה הסופי, ואלה עיקריה: מטרת ההצעה: צמצום הפער שבין הוצאות הקיום להכנסה מעבודה.

העקרונות המרכזיים בהצעה הינם: 'תגמול' על עבודה נוספת ויעונוש' (תגמול שלילי) על אי עבודה. כלומר, על אי מילוי שעות עבודה ביחס לשעות התקן הנהוגות. עקרונות אלה חדשים בקהילה הקיבוצית, אשר עד כה,

מתוך ערך השוויון והעיקרון של "כל אחד לפי יכולתו, לכל אחד לפי צרכיו", לא קישרה בפועל בין עבודת החבר לתקציבו, למעט מתן תגמולים חלקיים. בהצעה, מוגדרות שעות התקן השבועי לכלל ציבור החברים, וסך התקציב האישי החודשי. מוצע, לפי עיקרון היענושי כי כ-12% מתקציבו האישי של החבר יקושר באופן ישיר לעבודתו. לפיכך, לכל חברי הקיבוץ ירד מראש סכום כסף, קבוע מראש, (מינוס שלושים שעות) מהתקציב הכולל, ורק אם ישלים כל אחד את מכסת שעות התקן, יקבל את הסכום שהורד. אם לא ישלים את מכסת השעות, יוחזר לו רק חלק מהסכום, באופן יחסי למספר השעות שנתן.

במקביל, ימשך עיקרון ה'תגמולי' (אשר כאמור הונהג שנתיים קודם לכן), לפיו יוכלו החברים (באישור ועדה ציבורית) לעבוד מספר מוגבל של שעות נוספות (עד שלושים שעות) ולהרוויח עליהן, מעבר לתקציבם החודשי. ההצעה מתייחסת גם לתגמול על שעות עבודה בשבת לחברים שאינם עומדים בשעות התקן הנדרשות, ולקבוצות מסוימות בקהילה כגון: ילדים, פנסיונרים, נשים/ גברים.

עינת, מסבירה את העיקרון המרכזי בהצעה:

"בעצם בהצעה החדשה של הסדר העבודה החדש יש בו קטע כזה. יש בו 300 ש"ח שתלויים אם עבדת או לא. 300 ש"ח בחודש. זה משהו כמו 12 ל 15 אחוז מהתקציב של החבר. זה כל מה שתלוי בעבודה בעצם. זה עוד לא עבר. זאת אומרת, יש הרבה אנשים שזה לא נראה להם. מה פתאום מענישים את מי שעובד?" (עינת, 6)

למרות שבקרב הציבור נשמעו התנגדויות לשיטת העונש, אנשי הממסד חשו כי השינוי חיוני, ויוביל להגברת העבודה ולפרנסה רבה יותר:

"כל מה שעשינו (הערה: מש"א), נובע בעצם מאיזשהו רציונל שאנחנו רוצים לשנות דבר שהוא משמעותי, נגיד בקטע של חרדת הקיום, לא מתכוון לזה שכולם ילכו ויפחדו כל היום, אבל שאנשים יחשבו על הפרנסה שלהם... כל נושא התגמולים, מבחינתנו (מש"א), זה איזשהו ניסיון באמת לשנות משהו אצל האנשים בראש." (בועז, 9)

הפצת ההצעה

צוות עבודה ופרנסה תכנן תהליך להפצת ההצעה בקהילה ולבדיקת התאמתה. התהליך החל במנהלי הענפים ואנשי הכלכלה המרכזיים בקיבוץ, ולאחר מכן, תוכנן להמשיך לציבור ולהסתיים במוסדות בהם מתקבלות ההחלטות. את התהליך ביצעו בפועל חברי משאבי אנוש, אשר זימנו את הפגישות, לימדו את ההצעה והנחו את הדיונים. עינת מסבירה את חשיבות התהליך המשותף, כאמצעי שכנוע:

"תראי, אנחנו צריכים לשכנע, אין 'גאלה' (מסלנג: אין ברירה). צריך לעבור באספה בסוף. אנחנו צריכים לדעת לשכנע."

יחד עם זה, היא מתארת כיצד אספה נתונים ולמדה מה ההסדר שיתאים למנהלים ולעובדיהם:

"הלכתי למנהלים שיש להם הרבה עבודת חברים. המפעל, כיופית, הגיל הרך, שיש שם הרבה עבודת חברים, לשאול אותם איך זה מבחינת העבודה שאנשים יצטרכו להגיע לתקן, ירצו שעות נוספות, לא ירצו, אפשר, אי אפשר. בערך עשרה מנהלים כאלה. ואחר כך עשינו 'פיתוח מנהלים' שהזמנו עוד מנהלים שלא דיברתי אתם ועוד מנהלים שיש להם פחות חברים, משהו כמו ארבעים איש, שלושים איש, משהו כזה. הסברנו להם את ההצעה, היו התייחסויות."

כיוון שהראיון עימה נערך בעיצומו של התהליך, היא משתפת במחשבותיה:

"ועכשיו אנחנו צריכים, לטעמי, לעשות מעין ערב הסבר כזה לכל מי שרוצה לבוא. עכשיו, כל מי שנכנס ושואל כמובן מקבל את ההסבר ויושבים על ההצעה. מדי פעם (אנשים שואלים). לא כולם. יש גם אנשים שמדברים ברחוב ולא באים... הפצנו (את ההצעה) רק למי שהוזמן לפיתוח מנהלים. אבל מהם זה הגיע יחסית לדי הרבה אנשים, לדעתי. באופן רשמי עוד לא (הגענו לכל הקיבוץ). אנחנו צריכים לעשות ערב כזה, אנחנו צריכים להתארגן ולעשות ערב, להציג את העניין למי שרוצה לשמוע, ואחר כך באמת להפיץ את זה לפני האספה לציבור." (עינת, 7)

א. פרסום ההצעה

תהליך פרסום ההצעה שתוכנן על ידי הצוות, הופץ יחד עם דפי ההצעה. כל כינוס פורסם למוזמניו באמצעות הזמנות שחולקו בתאי הדואר. מפגשים שהיו מיועדים לכלל הציבור פורסמו באמצעי התקשורת המקומיים המקובלים: לוח המודעות וטלטקסט. התהליך המתוכנן, אשר לוה בתאריכי יעד היה:

- הצגת ההצעה למנהלי ענפים גדולים (עם הרבה חברים עובדים) (אוקטובר, 1998)
- 'פיתוח מנהלים' להצגת ההצעה והסברתה (אוקטובר, 1998)
- חוגי דיון להסברת ההצעה לציבור במתכונת של "קפה ידע". (נובמבר, 1998)
- תקנון תפקידים ושעות לכל ענף – יבוצע על ידי מנהלי הענפים + בעל מקצוע חיצוני + מזכירות. (הביצוע החל עוד לפני הפצת ההצעה).
- שעות נוספות / שעות שבת ותקנון התפקידים יאושרו, בכל חודש על ידי ועדה ציבורית.
- אספה כללית (דצמבר, 1998).

בפועל, רב התהליך התקיים כמתוכנן ובמועדים שנקבעו, מלבד חוגי הדיון שלא התקיימו משום שחברי הצוות סברו שלא תהיה הענות רבה של חברים. התהליך הוצג בפני המנהלים המרכזיים ובפני פורום 'פיתוח מנהלים', פותחו ויושמו הכלים לתקנון התפקידים והשעות, והתהליך הסתיים בדיון במועצה, בערב פתוח לציבור ובאספה. לאורך התהליך, זכתה ההצעה לתמיכה רחבה ולאישור בנחיצותה. לקראת סיום התהליך, לאחר הדיון שנערך במועצה, גובשה הצעה נוספת, הפעם על ידי מזכיר הקיבוץ, לאור התנגדויות שהושמעו להצעה המקורית. להלן השלבים המרכזיים:

- ב. פגישות עם מנהלי ענפים מרכזיים (במהלך חודש נובמבר, 1998): הפגישות נערכו על ידי עינת, אשר נפגשה עם מנהלים של תשעה ענפים מרכזיים. בפגישות הוסברה ההצעה ונשמעו תגובות מצד המנהלים באשר ליכולת יישומה בענף. מלבד מספר הערות לשיפור, נראה כי התייחסותם להצעה היתה חיובית. בתום סבב הפגישות תוקנה ההצעה מחדש.

ג. דיון ב'פיתוח מנהלים' (15.11.1998)

בישיבה נכחו 32 ממנהלי הענפים המרכזיים בקיבוץ (מתוך 40 שהוזמנו). התקיימה ישיבה עניינית במשך כשעתיים.

מנהל משאבי אנוש, אשר ריכז את הצוות, פתח בתיאור תהליך הפצת ההצעה (כמפורט לעיל), הסבר הרציונל שלה ובהתייחסות להיבט של שיתוף המנהלים: "המנהלים הם אלה שיצטרכו ליישם, להוביל, לדאוג שהדברים באמת יזרמו. הפגישה הזאת היא כדי לשמוע הערות והארות, מה צריך לשנות בנושא כזה או כזה." כלומר, השיתוף נעשה כדי לגבש הצעה מותאמת וכדי לקבל לה גיבוי מהם, כאנשים מרכזיים בקהילה.

ההצעה הוצגה והקהל התבקש להגיב. מנהל משאבי אנוש גם ביקש לשמוע רעיונות על הנושא של עובדי חוץ, אליו התקנון לא מתייחס, כיוון שעדיין לא מצאו פתרון שימנע דיפרנציאציה לפי משכורות. הקהל היה דינמי וענייני והעיר הערות המתייחסות לעבודת השבת ולקשיים בהחלת התקנון על החברים המבוגרים והפנסיונרים.

במהלך הדיון, לא רשמו חברי הצוות את ההערות והתגובות השונות שהושמעו. בהתחלה, חברי הצוות הגיבו לכל הערה שנשמעה, עד כי העירו להם מהקהל שיאפשרו לאנשים להתייחס, שהרי הם באו לבקש הערות. לאחר מכן, התפתחה שיחה ערה על רוח ההצעה, ולמרות ההערות ניכר היה כי הקהל תומך עקרונית בהצעה, תוך שינוי מעט מהפרטים בה. יש לציין כי לא רק שלא היתה התנגדות מצד המנהלים למתן עונש ותגמול, אלא חלקם אף טענו, כי יש ליישם את ההצעה באופן גורף ומשמעותי אף יותר. ביטא זאת אחד מאנשי הכלכלה המרכזיים בקיבוץ:

"צריך לראות את הכתובות הנכונות: התהליך יקרה וצריך לקבל אותו. האחוזים שהצוות בחר הם נמוכים מאוד ריאליים... צריך לבחור צעדים גדולים ומשמעותיים, שמשמעות מהן בעיות רציניות ונתמודד עם זה תוך שנתיים שלוש. ההכנסה שלנו לא מובטחת כל הזמן, ואז לא נדע לגשר על הפער שיווצר."

או מדברי מנהל אחר אשר הדגיש את ההיבט הניהולי של החלת הצעה כזו:

"על מנת שבעלי תפקידים יוכלו לעמוד בכך, יש לתת להם יותר כלים, יותר אוטונומיה. בכל מצב שרכזי הענפים תלויים במערכת המרכזית של י"ב, יקשה עליהם לבצע בקרה כזו או אחרת עם תקנון חלקי כזה. דרושה מחשבה כוללת יותר, שמשמעותה תיקון חיצוני על ידי מבקרת חיצונית, שמשוחררת מכל מיני אמוציות שאני ואחרים לא משוחררים מהם... האובייקטיביות שלה חשובה כאן... למנהלים דרושה יותר יכולת הכרעה ויותר אחריות על התוצאות."

מכאן, נראה כי בקרב המנהלים, הצעה זו היא גם כלי ניהולי, בהיבטים כמו: משמעת, מוטיבציה, העלאת תפוקות. כיוון שלמעשה הם אלה שיבצעו את התקנון, התנהלה גם שיחה על הקשיים אשר יעמדו בפני המנהלים, בעת ביצוע התקנון.

באשר למשמעות השינוי, העיר איתן, מזכיר הקיבוץ, אשר היה פעיל בשיחה, כי הנתונים המופיעים בהצעה זו הם התחלתיים, ועם השנים יגדל אחוז התגמולים הללו. "מוצגת כאן דרך איטית שתאפשר לחברים לשקול אם הם מוכנים לשפר את רמת חייהם". ובעז מוסיף על תהליך השרשת תהליך השינוי:

"עד היום העדפנו את השינוי האיטי והמבוקר, שלא עושה מהפכה... המצב שלנו הוא של הצלחה, קשה להסביר לאנשים שיש בעיה. במצב כזה, אנחנו בצוות עבודה ופרנסה, וכל מה שעשינו עד היום, אנחנו רוצים ללכת לאט לאט... הרציונל כאן הוא השינוי האיטי".

בסיום הישיבה ביקש בועז מהמשתתפים לחשוב שוב על ההצעה ולפנות אל הצוות בהערות, וכן חזר על המשך התהליך הצפוי.

ד. דיון במועצה (9.12.1998)

לדיון שהתקיים במועצה הגיעו מלבד חברי המועצה, חברים רבים באופן יחסי לנהוג בישיבות אלה (נכחו 63 חברים).

בתחילת הדיון הציג מנהל משאבי אנוש את ההצעה, על עקרונותיה המרכזיים, והחל ויכוח ער בין המצדדים בהצעה למתנגדיה. הויכוח עסק בעיקרו בעקרונות ולא בפרטי ההצעה. אומנם, היתה הסכמה על הצורך בהקטנת הפער בין ההכנסות מעבודה לבין הוצאות הקיום, אך על הדרך לעשות זאת היו הדעות חלוקות. למשל, הועלו טיעוני נגד כגון: "אין להשתמש בתקציב האישי, כבמקל חובלים". כלומר: אין זה הגון להוריד מכל החברים כדי להעניש את הבטלנים, או: יש לבקר את הניהול, כיוון שלעיתים ניהול כושל חוסם את יכולת המימוש של הפרט בעבודתו. מן הצד השני, הועלו טיעונים כגון: אופי ההצעה תואמת את הלכי הרוח של דור הצעירים, וכי ההצעה משקפת "התייחסות רצינית לתופעה המפוררת של היחס הלא רציני לעבודה, המתגלה אצל חלק מהחברים".

באשר לתהליך, נראה כי ניגודי ההשקפות העקרוניים נטעו תחושה בקרב הציבור ומובילי התהליך כי יש צורך בהמשך הדיון הציבורי בנושא. רוב המשתתפים בישיבה לא התנגדו לעיקרון התגמול השלילי, אך הסתייגו ממתן עונש קולקטיבי לכלל הציבור. לעומתם, עובדי משאבי אנוש, שעתידיים היו לבצע את ההצעה, חשו כי יתקשו להעניש רק את החברים שאינם עובדים כנדרש: "אנחנו לא מסוגלים להוריד, אבל כן מסוגלים לא לתת." (עינת) עורך העלון, שהציג בתמציתיות את הדיון, מציין כי חשוב להמשיכו: "הדיון יצטרך להמשיך, כי הוא נוגע בשורשי דברים, וראוי לסיכום דברים, אחרי בירורים נוקבים במסגרות הציבוריות הנרחבות" (שיחתנו, 13.12.1998). ההתנגדויות שהועלו העמידו בספק את הגיבוי להצעה, והובילו את מזכיר הקהילה לגבש הצעה חדשה, שונה בעקרונותיה.

ה. דיון במזכירות (11.12.1998)

עינת הציגה את ההצעה בפני המזכירות. במהלך הישיבה הושמעו הסתייגויות מעקרון העונש, הפוגע בתקציב החבר. לפיכך, הוחלט להציג בפני הציבור שתי הצעות: הצעת ועדת עבודה ופרנסה והצעת המזכירות שלא תציע עקרון עונש. סוכם כי הנושא יוצג בדיון פתוח לציבור ולאחר מכן יובא לאספה, אך ההצבעה תהיה בקלפי.

גיבוש ההצעה: עיקרי הצעה 2 (ראה פרוט בסעיף 6, עמ' 92)

לאור הדיונים שהתקיימו, ובעיקר, הביקורת שהובעה על ההצעה בישיבת המועצה, הגיש המזכיר, בשם המזכירות, ערעור על הצעת צוות עבודה ופרנסה. למעשה, סייע לו בניסוח ההצעה מנהל משאבי אנוש, שהוא גם חבר מזכירות. הם חשו כי ההצעה השניה תתאים יותר לתרבות הקהילה ותמנע קונפליקט צפוי בין המזכירות לבין הציבור.

העיקרון המרכזי בערעור הוא ביטול עקרון ה'עונש', (כאמור: הורדת סכום קבוע מתקציבי כל החברים, והחזרתו רק למי שממלא את שעות התקן הנדרשות). הצעה זו משאירה את המצב הקיים על כנו מבחינה עקרונית. כלומר, מציעה לקיים רק את עיקרון התגמול, ולא די בכך, היא אף מעלה את תעריף השעות הנוספות ואת כמותן. כלומר, ינתנו 7 ש"ח לשעה נוספת ו- 22 ש"ח לשעת שבת, במגבלה של מקסימום חמישים שעות נוספות (במקום שלושים במקור) מעל לשעות התקן הרגילות. הוצע כי תגמול עבור שעות-שבת יינתן רק לחברים שהגיעו לחמש-שעה שעות מתחת לשעות התקן.

כוונת הצעה זו, היא העברת מסר חשיבות העבודה באמצעות חיזוק המשקיעים בעבודה ולא באמצעות ענישת החברים שאינם עומדים במחויבויות עבודתם. לפיכך, הוצע לתגמל יותר את החברים שעובדים יותר:

"ניקח את המצב הקיים ונגדיל אותו ונוריד את התגמול השלילי... השיטה המשיכה למעשה את 'עקרון הגזר' (הערה: משיטת ה'מקל והגזר')". (עינת).

המשד הפצת ההצעה: ישיבת צוות עבודה ופרנסה פתוחה לציבור (22.12.98)

בעקבות הצורך שחשו מובילי התהליך בקיום דיון ציבורי, הוחלט לקיים ישיבה פתוחה לציבור. בישיבה נכחו 22 חברים בלבד.

במהלך הישיבה הוצגו לדיון שתי ההצעות (להלן: הצעה 1 והצעה 2). תחילה הוצגה ההצעה של הצוות (הצעה 1), לאחריה נשאלו שאלות הבהרה, אשר נקטעו על ידי איתן שטען שהבהרת ההצעה השניה, תוך הסבר ההבדלים בין ההצעות, ימנעו חלק מהשאלות. איתן הציג את הצעתו (הצעה 2), והתפתח דיון ער, ולאחר מכן אף סוער על ההצעות.

איתן הדגיש שהוא כתב את ההצעה, לאור הפגישות שהיו עד כה, וכי הדרך המתונה היא המתאימה לקהילה, אך יש להיות ערים לכך, שזו התחלה של דרך שתמשיך להתפתח:

"ההצעה הראשונה מדברת על להעניש את מי שלא עובד. הטון בישיבה הקודמת (ישיבת המועצה) היה שמעדיפים לצמצם בהוצאות הקיום, מאשר להתמודד עם מי שלא עובד. ההצעה היא חלק מדרך, לא סוף הדרך. היא חלק מדרך ללכת בדרך מתונה יותר... אנחנו לא בשלים כנראה לצעדים חריפים מידי. המטרה היא להגביר מוטיבציה בשבת ובעיקר למכסת שעות התקן היכן שצריך".

במהלך כל הישיבה לא היה ברור איזו הצעה תובא לדיון באספה, או שמא שתיהן תוצגנה. כך, שחלק מתחילת הדיון גם נסב על בירור זה, ולא רק על התכנים המוצעים. בעיקרו התרכזו הדיון בהבדלים העקרוניים בין ההצעות, ובנושאים כמו התאמת ההצעה לעובדי חוץ ולגילאים מבוגרים, והשלכות ההצעה לעתיד הקיבוץ.

חלק מהדעות שהושמעו מבטאות את הלכי הרוחות השונים בישיבה, כמו:

על עקרון העונש, מהמתנגדים לשיטת העונש הקולקטיבי נשמעו דעות כגון זו:

"אני שמח שהמזכירות מציעה לבטל את מנגנון העונש הציבורי. ככל שנוכל כחברה לקיים את עצמנו ברמת שותפות, נוכל לומר שאנו קיבוצי. אם כל אחד יתייחס לפי האינטרס הפרטי אז נוכל לפרק את העסק. חשוב לשמור על השותפות והאידיאולוגיה." (גד)

או אמירה המתייחסת לקושי בהוצאה לפועל של החלטה כזו, שכן, לא נהוג עד כה בקהילה להתמודד עם החריגות, או אף להעלות אותן על סדר היום, 'על השולחן':

"כולנו מסכימים שזה הצעד הראשון בדרך ארוכה, והפתרון עכשיו הוא חלקי. יש לנו קושי ברמה האישית לשים את הדברים שכאן אנחנו שמים על השולחן. זאת תהיה הבעיה האמיתית, ולא איזה בעיה נקבל." (אילן)

מהמצדדים בהחלת הצעה זו נשמעו אמירות כגון: "הצעה כלכלית לא יכולה להיות שוויונית." (תומר)

"ההצעה השניה טובה, אבל רעה לחברים. לא צריך לעבוד בקיבוץ, כדי לשמור על אותה רמת חיים, אין עונש למי שלא עובד! למה לפתח קריירה? למה לעבוד שעות נוספות? יש הרבה צעירים בני שלושים, ארבעים, שלא מחוברים לחיים, ויש להם שני ילדים. אין בתרבות של ירב "להעניש אחר כך", אפשר לא לתת." (עינת)

"הבעיה שלנו היא להגיד לחבר: "אתה בסדר, אתה לא בסדר", הדברים הם קשים ביותר ועצובים. חבר שלא עמד בשעות התקן הוא מעניש את עצמו, ללא ועדה שמענישה אותו וללא פגיעה בכולם. צריך לדעת שההצעה הראשונה יכולה לשנות משהו במהות החיים שלנו ביחד, נקרא לזה 'תגמול שלילי'." (בועז)

נראה כי איתן, יוזם ההצעה השניה, אשר חוזר ומדגיש את חשיבות הדרך ההדרגתית להטמעת השינוי, אינו מתנגד עקרונית לעקרון הענישה. לדעתו, טקטיקה של יצירת הסכמות, ואורך רוח של מובילי ההצעה תביא לבסוף לתוצאות הרצויות:

"אני תומך בדרך הדרגתית, זה יביא את הפרי הבשל, גם אם זה עוד שנה. נושא העבודה, אין ספק, הוא הנושא הקשה ביותר בקיבוץ, בתנועה הקיבוצית... עוד שש שנים מאה חברה יהיו אחרי המסלול צעירים והם יהיו הקיבוץ. זה דור שפחות מבין את נושא הקיבוץ... צריך את הזמן שלו ואנחנו לא צריכים לדאוג, אבל בואו ניתן לזה ליפול בלי יוכוח. הסכמה מלאה שווה את הקצב האיטי." (נאמר בהדגשה).

בעקבות כך הוא מציע לבדוק את ההצעה לאורך שנתיים, ואז לבחון את תוצאותיה.

על היבטים של שיתוף הציבור נשמעו מספר התייחסויות, חלקן ישירות וחלקן עקיפות. נראה כי חלק מהציבור לא היה שבע רצון מהשלב בו הוצגו הדברים לראשונה לפני הציבור ומהאופן המוכלל, החסר בירידה לפרטים, בו מוגשת ההצעה. כך למשל, כאשר קובל אחד ממשנתפי הדין על הבסיס המוטעה של ההצעה ומצר על כך שלא ידע שיכול היה להצטרף קודם לכן, מזמינה אותו עינת ממשאבי אנוש להצטרף להמשך התהליך (והוא אכן עושה כך ובאספה מציג הצעה נוספת) ובוועד מתייחס:

"צריך להבין שעל ההצעה הראשונה הוקדשה הרבה מאוד מחשבה ודבר מרכזי נוסף: כל מי שרצה יכול היה להצטרף, מכל הקשת."

היבט נוסף של שיתוף הציבור, מתבטא בהצעה להקים ועדה ציבורית שתפקח על ביצוע ההסדר. גם כאן מובעות דעות תומכות ושוללות. דגן, אחד המשתתפים, מתייחס לעבודת ועדת הביקורת ומבקש עוד פרטים על דרכי עבודתה:

"(בועדה) צריכים להיות משכבות כאלה וכאלה של הציבור. זו הולכת להיות ועדה עם המון כוח ואחריות. כיום, מפריע לי שאין מי שמבקר את השכבות המחליטות שיש להן הרבה כוח ביד. כיום יש פה אנשים מוצלחים, אבל מי יודע מה יהיה עוד כמה שנים, לכן חשובה ועדה ציבורית שתבקר את מי שמנהיג ותחשוב על האנשים הקטנים."

נראה כי חברי משאבי אנוש ספקנים לגבי מידת יעילותה של ועדה כזו: "קשה להטיל על ועדה להעניש את החברים." טוענת עינת, בעת שמדברת על כך שתרבות העונש לא קיימת בקיבוץ, ובוועז ממשיך בכך שהוא מאוד רוצה לראות את הוועדה עובדת ומצליחה אבל הוא מאוד סקפטי.

בסיום הויכוח, הוקדשו 45 דקות (יותר מ 20% מזמן הישיבה) לדיון כיצד לקבל את ההחלטה. במהלך הויכוח דנו בשאלה: האם יש להציג את שתי ההצעות שהובאו? מכותבי הצעה 1 וממספר חברים נשמעו תחושות תסכול, חשש לחוסר אמון והרגשה שמזלזלים בעבודת הצוות, אם תוצג הצעה 2. לאור חוסר ההסכמות הציג איתן לקיים סבב בו כל אחד יגיד מה ההצעה בה תומך על מנת לחוש איזה הצעה מתאימה יותר. המשתתפים מסכימים ותוצאות הסבב הכריעו ברוב גדול להצעה הראשונה והישיבה התפזרה.

איתן, שכאמור יזם את הצעה 2, יצא בכעס רב מהישיבה, שהרי לא התקבלה הצעתו. הוא טען שאינו מוכן להציג את ההצעה השניה אם הצוות לא מעוניין בה. בהתרגשות גדולה הוא אמר: "עכשיו אין הצעה שניה. מי שרוצה שיקבלו את ההצעה הראשונה – שילחם עליה!"

בדרכו החוצה הוא מוריד מלוח המודעות את נוסח ההצעה השניה, שהיתה תלויה ליד ההזמנה לישיבה זו, ופונה לחברי משאבי אנוש בטענה שבישיבת המועצה לא הגנו מספיק על ההצעה שלהם: "איפה הייתם?"

אספה – קבלת ההחלטה: אישור הצעה 2 (2.1.1999)

(הדיון בהצעת צוות עבודה ופרנסה תוכנן להתקיים שבוע קודם לכן, כפי שהוצג בלוח הזמנים של תכנון התהליך, אך לא הספיקו, עקב דיון בנושא אחר שהתארך מעבר לצפוי).

נערכה אספה רבת משתתפים, כ- 150 איש. מהשיחות שנשמעו לפני האספה בין החברים התקבל הרושם כי ברור לכולם שהצעה 2 היא זו שתתקבל. האספה לא צולמה בווידאו.

א. הצגת ההצעות

בכניסה לאולם האספה, הונחו לחלוקה שתי ההצעות (ראה סעיפים 5-6, עמ' 91-92). הפעם, שתייהן תחת הכותרת של הצעת צוות עבודה ופרנסה: 'הצעת צוות עבודה ופרנסה 1' (הצעה 1) ו'הצעת צוות עבודה ופרנסה 2' (הצעה 2). כעת, הוצגה הצעה 2 מטעם צוות עבודה ופרנסה, בניגוד לישיבה הפתוחה לציבור בה הוצגה תחת הכותרת: 'הצעת המזכירות'. שתי ההצעות נוסחו תמציתית בראשי פרקים דומים. למרות שבישיבה הצוות הפתוחה לציבור הובעה התנגדות רבה להצעה השניה הוחלט להציגה להחלטת האספה. זאת אף על פי ההנחה הצפויה מראש שהיא גם ההצעה שתשביע את רצון החברים ותתקבל.

בתחילה הציג איתן את הנושא, התהליך שנעשה וההצעות שהתקבלו, באמצעות שקפים. עם הצגת ההצעה הראשונה הוא הציג הצעה דומה שהתקבלה מחבר, אך שונה במסרה: הפחתת כסף מהתקציב רק למי שלא הגיע לשעות התקן שלו. בפועל, כלל לא דנו בחלופה זו. (המציג הוא החבר שהוזמן לקחת חלק פעיל בתהליך,

לאחר שקבל בישיבה הפתוחה לציבור כי לא היתה הזדמנות להיות שותף מההתחלה). בהמשך, הציג בועז את ההצעה השניה, וסיכם את ההבדל בין ההצעות כך :

"בהצעה הראשונה קונסים את החבר ובהצעה השניה לא קונסים, והמשותף זה נושא עובדי החוץ.. והקמת הועדה הציבורית."

ב. דיון בהצעות

בדיון שהתקיים לאחר מכן הובעו עמדות לכאן ולכאן ונשאלו שאלות הבהרה. האווירה היתה עניינית והתנהלה שיחה רגועה, שנטתה לחיזוק ההצעה השניה.

חשובים כאן דבריו של המזכיר, שהציג את הצעתו, מלווה בתמיכה של משאבי אנוש :

"הגעתי למסקנה שאנו לא בשלים, מנוגד לרוח שלנו לנקוט בשיטה של קנסות ועונשים, אולי בהמשך. גם אין מצבנו כיום כזה שאנו צריכים לנקוט בקנסות... עדיפה שיטה של תמריץ. אני תומך בהצעה השניה, לפחות בדרך השלבית שבה אנו עוברים. חלק מהעניין של העברת כרטיס, תמחור העבודה ותקנון.. (אני מציע) לחכות לעוד שנה או שנתיים, אם נצטרך, בתקווה שלא, להשתמש בשיטת המקל. בתרבות הארגונית של יב, יש היום יותר אחריות של המנהלים. הדרך השלבית שהלכנו בה, יותר מוכיחה את עצמה."

במהלך הדיון, הושמעו דעות בדבר העקרונות העומדים בבסיסה של כל הצעה. המתנגדים להצעה הראשונה, לשיטת התגמול השלילי, שוחחו על אמון בין החברים, משמעותה של שותפות, והתריעו על פגיעה בחלשים ובזכויות יסוד :

"כחברה, אנו צריכים לתת אמון אחד בשני. בלי לחשוב כל רגע אם כולנו ראויים לזה. אני מעדיף להיכשל בזה מאשר לחטוא בכיוון האחר. יש ערך לדיאלוג, לשיחה שמתרחשת בינינו. אני מתנגד להצעה הראשונה, אך אני מאוד קשוב למה שהביא אותה. חשוב שנשמע אחד את השני, וההחלטה נולדת מתוך הדיאלוג. זה לא מקרה שלאספות האחרונות הגיע מספר כזה של אנשים. אצלנו האמת לא צומחת בקופסא, אלא בשיחה. אנו צריכים להבחין מה בעצם נושא עימו את הסיכוי. מה נתן ליהב את היכולת להיות יותר טובה. אין דרך בקיבוץ שלא להתמודד עם האנשים.. הכוח שלנו הוא לא בחוקים שלנו, אלא גם ביכולת שלנו לקבל אחד את השני". (ישראל).

"אני מתנגד לכל תהליך הפרטות. עכשיו זה הגיע לתקציבו של החבר. אדם חסר רכוש הוא אדם חסר בטחון. זה ימשיך לתהליך שאנו לא יודעים לאן הוא יגיע. מדובר על יחסי מנהל - מנוהל בקיבוץ. כשמנהל מפטר מישהו, המישהו הזה יפגע מההצעה הראשונה..." (יואל)

בועז התייחס לכל השאלות מהקהל, וסיכם לקראת ההצבעה את מה שנראה כי צפה מראש :

"לנו, למזכירות ולמשאבי אנוש יותר נוח עם ההצעה השניה. עדיין, נראה לנו שההצעה הראשונה, היא איזשהו שוט שאתם אומרים שאתם עדיין לא רוצים אותו. כשעולה ההצעה לטיפול בחריגים, בהצעה הראשונה, אתם אומרים: לאט לאט. תעשו את זה בצורה יותר מסודרת."

ג. דיון בדרך קבלת ההחלטה

כ- 20% מזמן האספה הוקדש להיבטים של קבלת ההחלטה. עוד בשלב הדיון הובעו התייחסויות באשר לדרך קבלת ההחלטות. מצד משתתפת שמבקשת לייצג את המשפחות המטופלות בילדים קטנים, הוצע להעביר את

ההצבעה לקלפי, על מנת להרחיב את מספר השותפים להחלטה. מזכיר הקיבוץ הביע את התנגדותו לכך, אך השתמש בהצעתה כדי להעביר את הצעתו:

"אני מציע להצביע פה בין שתי ההצעות העקרוניות. אם תקבל ההצעה השניה ברוב מסיבי, נשאר זאת ככה. אם תקבל ההצעה הראשונה, נצביע על שתי ההצעות לגבי השיטה לעשות זאת, ואז נעשה זאת בקלפי".

החברה שהעלתה את ההצעה התנגדה והתעקשה על כך שכל ההצבעה תהיה בקלפי. הצעתה עלתה להצבעה – ולא התקבלה.

בשלב זה, משתתף מהקהל אף הציע להשאיר את המצב על כנו, אך המזכיר ביטל הצעה זו בטענה כי אין לבזבז עבודה רצינית שנעשתה. לפני ההצבעה, האירה אחת המשתתפות שכל החלטה שתקבל, יש להחליט מהם המקורות הכספיים לביצועה. נושא בו לא דנו קודם לכן, וכמו כן הועלתה בקשה להוציא מסמכות הועדה שתתמנה את נושא הטיפול בחברים עם בעיות חריגות.

ד. הצבעה

כאשר נערכה ההצבעה, תוצאותיה היו, כצפוי, קבלת ההצעה השניה (אותה הציע המזכיר) ברוב של כשני שלישי. למעשה, לא נספרו הקולות באופן מדויק. לאחר שראו שמספר התומכים בהצעה השניה גבוה ממספר התומכים בהצעה הראשונה, הופסקה הספירה.

לאחר מכן, אושרה ברוב משמעותי ההצעה להוריד את נושא החריגים מטיפול הועדה.

3. יישום ההחלטה

ההחלטה להעלאת התגמול יצאה לפועל והוחל ביישומה. הוקמה ועדה ציבורית לנושאי עבודה ותגמולים, המפקחת על הטיפול בנושא.

למרות זאת, נראה כי המצב הבעייתי, כפי שתואר בהרחבה ברקע להעלאת ההצעות, המשיך להטריד את מנוחתם של חלק מהציבור ואנשי הממסד. מבטאת זאת בבחירות מסקנתו של מבקר הפנים, אשר קורא לשוב ולהתמודד עם הנושא:

"צריך לציין שהיה ניסיון של צוות משאבי אנוש להתמודד עם הנושא, על ידי גיבוש הצעה, שבצד התגמולים על שעות נוספות ושעות השבת, יהיה גם צעד, מתון אומנם, של "קנס", בגין אי מילוי חלקן של שעות התקן. הצעה זו נדחתה על ידי האספה הכללית. מבלי להתייחס לפרטי ההצעה שהובאה, יתכן שאילו היו רק מיקרים בודדים, של חברים/ות שאינם ממלאים את שעות התקן, היתה הצדקה לטענה, שעדיף לטפל במקרים החריגים באופן פרטני. כאשר המדובר ב 40% מכלל המדגם שאינם עומדים בשעות התקן, וביותר מ 16% בממוצע של כלל המדגם, שאינם ממלאים 80% משעות התקן, אין מנוס מטיפול מערכתי בנושא כזה. יותר מכך, טיבם של אחוזים כאלה, שאינם סטטיים, וככל שידחה הניסיון להתמודד עימם, הם יגדלו, ובסופו של דבר יש חשש לאיבוד שליטה על המערכת.

נראה שחיוני להביא מחדש לאספה, הצעה מחודשת, להתמודדות עם הנושא." (דו"ח ביקורת פנימית על נושא העבודה,

נובמבר 1999:20)

שנתיים לאחר מכן, בדצמבר, 2000, התקבלה בקבוץ יהב הצעה שונה בנושא, שבמרכזה עקרון התגמול השלילי. ההצעה הוצעה על ידי צוות משאבי אנוש החדש. למולה הוצעה הצעה אלטרנטיבית (לא כתובה) של המזכירות. הצעת התגמול השלילי עברה ברוב קטן, באספה שלא היתה מרובת משתתפים. למרות שנקבע תאריך יעד (1.3.2001) ליישום ההצעה בפועל היא לא בוצעה במועדה ואין ביהב תגמול שלילי.

4. התייחסות להליך קבלת החלטה

ההתייחסויות השונות לתהליך מלמדות, כי הן מוביליו והן הציבור סברו שההצעה בדבר מתן תגמול שלילי לא תתקבל בקהילת יהב, שכן "ביהב אין סנקציות". יחד עם זאת, חלקם מציינים, לצד הקושי בעיסוק בנושא, את חשיבות התהליך, אפילו "כדי שלא יוכלו להגיד שלא ניסינו". בועז, מנהל משאבי אנוש, שהוביל את רוב התהליך אומר:

"בסך הכל, התחום שלנו (של משאבי אנוש) הוא התחום הכי בעייתי, מבחינת זה שהוא עושה שינוי במקומות שאנשים לא מקבלים עוד כסף. היום גם זה, אבל זה גם יותר מאיים. במידה מסוימת, כשאני חושב על זה, אנחנו, עד היום, כל ההצעות שלנו, שלא היינו שלמים איתן, אבל הצענו אותן כי, לכאורה, זה מה שחברים רצו, למשל: מי שלא יגיע לזה וזה, יהיה לו קנס. ביהב אין קנסות, לא יודע אם שמת לב, אין, ביהב אין סנקציות. זה לא אושר. אנחנו דיברנו על זה שלוקחים ומחזירים רק א... לא אושר. חברים דחו את זה. איתן (המזכיר) לא נלחם על זה. איתן, שהעלה איתי את הרעיון, הוא היה הראשון ליסוג ממנו. ואנחנו העלינו את זה רק כדי שלא יגידו לנו אחרי זה: 'למה אתם לא עושים משהו עם החברה האלה'. גם לי היה ברור שזה לא יעבור... עכשיו, זה מתיישב גם עם האופי שלנו, נקרא לזה, של עינת, שלי, של איתן, של 'ללכת עם'. (בועז, 18).

כאשר מתאר בועז את התהליך ההדרגתי של שיתוף הציבור, הוא מדגיש את חשיבות השיתוף בעיקר כדי ללמוד מהחברים מה מתאים וכדי לרכוש את תמיכתם:

"קודם קבוצה קטנה, אחרי זה מזכירות, שותפים, כל הזמן מרחיב את המעגלים, אחרי זה עוד עשינו פיתוח מנהלים, אחרי זה, לקחנו ארבעים וחמישה מנהלים, מרחיבים עוד קצת, אבל כל פעם אתה מבטיח לך את השותפים... אני מדבר על באמת לשכנע את האנשים שזה הדבר הנכון. אין ספק שזה... אני.. לא מאמין, גם לא מאמין שאנשים, שמניפולציה תעבוד עליהם. זה לא אומר שאני לא משתמש בטכניקות א... ה'נכונות' נקרא לזה, אבל זה לא רק, זה לא מניפולציה... אין לי שום בעיה (לשנות את דעתי). שום בעיה. תראי בכל המהלכים שלנו, הם עצם העובדה שזה ניסיונות לשנות את דעתנו. אנחנו אומרים, או, קי, אנחנו אומרים על אמת (בהדגשה), 'בואו', ו... בהרבה מקומות אנחנו נורא שמחים, אני אומר: אנחנו נורא שמחים להודות, לפני החלטה, כן, שאנחנו עשינו איזה שהיא טעות ובאמת מישהו האיר את עינינו". (בועז, 18).

בניגוד להצהרה זאת, טוען המבקר מפורשות כי ההצעה לא הובאה במידה מספקת לבחינת הציבור, ובכך הוא תולה את כישלונה:

"נראה שההצעה החדשה, לא לוותה בהסברה מספקת, לא התקיים בציבור דיון מספק לסיבות להעלתה, וכן לא הובאו הצעות אחרות שימריצו למילוי שעות התקן. ההצעה הגיעה לדיון באספה... כצפוי, היא נתקלה בהתנגדות הציבור. מחשש שהמודל כפי שהוצע, ידחה על ידי האספה, הובאה בנוסף לה הצעה נוספת המצלמת את המצב הקיים, ורק משנה את

תעריף השעות הנוספות... כצפוי, כאשר הובאו שתי ההצעות, התקבלה ההצעה השניה." (דו"ח ביקורת פנימית על נושא העבודה, נובמבר 1999:31)

אחת מחברות הקיבוץ מתארת את התהליך מנקודת מבטה. היא מתארת דינמיקה של ירידה בהתייחסות המחמירה לנושא: מנושא שעלה בוועידת יהב פעמים רבות, עד להצעה, שכמעט ולא יצרה שינוי:

"לקחו אחר כך את נושא עבודה ופרנסה שהוא אחר כך מאוד עלה בכותרות בשיחות. לקחו את הנושא הזה ואפשרו לכל אדם שרוצה להיות בצוות שדן בזה לאורך כמה חודשים, כדי שיביא הצעה להחלטה או לדיון עם כלל הקיבוץ. שאני אגיד לך שהתנדבו מיליונים? לא. מי שהתנדב השתתף בדיונים והם הביאו הצעה, וההצעה שלהם היתה יותר מרחיקת לכת מאשר ההצעה של המזכירות, כי עשינו איזה מן ניסיון, מן טסט כזה לדיון יותר גדול, יותר ציבורי, והאנשים הורידו או הניחו את ההצעות שבסופו של דבר הצוות הזה הגיש, ובסופו של דבר, לאור זה, המזכירות הציעה הצעה קצת פחות מרחיקת לכת וגם אותה האספה, בסופו של דבר, קיבלה בעוד יותר הנמכה. זאת אומרת, לא כשינוי כל כך גדול." (נירה, 3).

עינת ממשאבי אנוש מסבירה את התהליך כצפוי וכתוצאה של אדישות הציבור המסנוור מהמצב הכלכלי של הקיבוץ, אך למעשה "חי על הטיטאניק", בסיכון מתמיד שהעושר יפסק:

"חיים על הטיטאניק. תראי זה לא ביקורת, אבל איך אמרנו, בעצם אנחנו כל הזמן מנסים להגיד לאנשים שצריכים להתפרנס וזה וזה. אבל מה דופק אותנו? התוצאות העסקיות דופקות אותנו כי השנה הן יותר טובות משנה שעברה. אז לכי תגידי לאנשים שרע כשהתוצאות הן כיופית יותר טוב, המפעל יותר טוב, כל דבר פה יותר טוב. ועוד שנת מיתון והכל. אז מה אני אגיד לאנשים שרע? שילכו לעבוד יותר קשה? את מבינה, זה מין כזה... זה קצת מצחיק. זה ככה. 'לא. תעבדו יותר קשה, צריך זה, צריך זה.'" (עינת, 10)

דברים אלה, המסיימים את הסיפור, מצביעים על המלכוד בו שבוי הציבור: רווחה גבוהה אך לא מובטחת, ודרך פורמלית ומענישה המנוגדת לתרבות הקהילה. התוצאות העסקיות המוצלחות מסנוורות ומנוונות, ומקשות על העברת שינויים בקהילה, שיתכן ויהיו חיוניים להשרדותה בעתיד.

5. הצעת צוות עבודה ופרנסה - 1

הסדר תקציב עבודה:

חל על נשים עד גיל 50 וגברים עד גיל 55

חלק מהתקציב האישי לחבר (3,600 ש"ח לשנה, שהם 300 ש"ח לחודש) יחולק מידי חודש לכל מי שעמד במכסת תקן העבודה. התשלומים יוצמדו למדד.

שיטת ההחזר:

לאחר שעבד החבר/ה מינוס 30 שעות משעות התקן, יקבל עבור כל שעה ועד מכסת שעות התקן - 10 ש"ח לשעה.

שעות נוספות:

10 ש"ח לשעה - עד 30 שעות בחודש. תגמול על שעות נוספות ניתן לקבל רק מעל שעות התקן הרגילות (לא מעל שעות התקן עפ"י גיל). הערה: שעות נוספות יתכנו רק בתפקידים / ענפים שקיבלו אישור מוועדה ציבורית.

שעות שבת:

הגדרה:

תפקיד הכרחי אשר אם לא ימצא חבר לעשותו, יילקח שכיר או שעות שעבורן התקבלה הכנסה לקיבוץ (הכנסה גבוהה יותר מהתגמול הניתן).

- חבר/ה יוכלו לקבל תגמול עבור עבודתם בשבת רק במידה והגיעו ל- 30 שעות מתחת לתקן.
- תעריף שעת שבת = 22 ש"ח.
- השבת נשארה חובה - בינתיים.
- חברים העובדים בענפים הפועלים בשבת, חייבים בעבודת שבת במידת הצורך.

עובדי חוץ:

2 אופציות:

1. רישום שעות בתלוש / חשבונית ממקום העבודה.
2. ע"פ גובה משכורת, לקבלת שעות תקן.
3. קביעת גובה משכורת, לקבלת שעות תקן.
4. קביעת גובה משכורת לקבלת שעות נוספות.

שעות הנסיעה אינן נכללות בשעות העבודה, אלא אם הן משולמות ע"י מקום העבודה.

פנסיונרים:

נשים מעל גיל 60, גברים מעל גיל 65.

התגמול על עבודת שבת אינו מותנה במספר שעות עבודה בחודש.

ועדה ציבורית:

תפקידים:

1. הבאת הצעה לגבי חברים שלא ימלאו 80% מתקן העבודה השנתי. (*כא אכא אכא אכא*).
2. אישור התיקון לכל הענפים. ענף שלא נקבע בו תקן, לא יאושרו שעות נוספות עד לתיקון.
3. בחינה מחודשת של שעות השבת והשעות הנוספות, המתוגמלות כיום.
4. דיון והחלטה לגבי פניות ענפים וחברים בנוגע לשעות העבודה.
5. אישור דו"ח תגמולים בכל חודש (בשנה הראשונה).
6. התייחסות למקרים חריגים תעשה בשיתוף הצוות האחראי על בריאות הנפש.

6. הצעת צוות עבודה ופרנסה - 2

שעות תקן:

תקן שבועי - 45 שעות בשבוע (כ- 190 שעות בחודש)

לאישה עם ילד, או מעל גיל 30 - 40 שעות בשבוע (כ- 170 שעות בחודש).

שעות נוספות:

7 ש"ח לשעה - עד 50 שעות בחודש.

תגמול על שעות נוספות, ניתן לקבל רק מעל שעות התקן הרגילות (לא מעל שעות התקן עפ"י גיל).

הערה: שעות נוספות יתכנו רק בתפקידים / ענפים שקיבלו אישור מוועדת תגמולים / ציבורית.

שעות שבת:

הגדרה: תפקיד הכרחי אשר אם לא ימצא חבר יילקח שכיר.

אן שעות שבעבורן התקבלה הכנסה לקיבוץ (הכנסה גבוהה יותר מהתגמול הניתן).

- חברה/ יוכלו לקבל תגמול עבור עבודתם בשבת רק במידה והגיעו ל- 15 שעות מתחת לתקן.
- תעריף שעת שבת = 22 ש"ח.
- השבת נשארה חובה בינתיים (תיבדק אפשרות לביטול חובתה לאחר חצי שנה)
- חברים העובדים בענפים הפועלים בשבת, חייבים בעבודת שבת במידת הצורך.

עובדי חוץ:

2 אופציות:

1. רישום שעות בתלוש / חשבונית ממקום העבודה.
2. ע"פ גובה משכורת, לקבלת שעות תקן.
3. קביעת גובה משכורת, לקבלת שעות תקן.
4. קביעת גובה משכורת לקבלת שעות נוספות.

שעות הנסיעה אינן נכללות בשעות העבודה, אלא אם הן משולמות ע"י מקום העבודה.

פנסיונרים:

נשים מעל גיל 60, גברים מעל גיל 65.

התגמול על עבודת שבת אינו מותנה במספר שעות עבודה בחודש.

ועדה ציבורית:

תפקידים:

1. הבאת הצעה לגבי חברים שלא ימלאו 80% מתקן העבודה השנתי. (*כף כף הכרעה 1*).
2. אישור התיקון לכל הענפים. ענף שלא נקבע בו תקן, לא יאושרו שעות נוספות עד לתיקון.
3. בחינה מחדשת של שעות השבת והשעות הנוספות, המתוגמלות כיום.
4. דיון והחלטה לגבי פניות ענפים וחברים בנוגע לשעות העבודה.
5. אישור דו"ח תגמולים בכל חודש (בשנה הראשונה).
6. התייחסות למקרים חריגים תעשה בשיתוף הצוות האחראי על בריאות הנפש.

**"Community Partnership
in the Process of Introducing Change on a Kibbutz"**

Island of partnership or non partnership?

Volume 2
Appendices

Thesis for the Degree Doctor of Philosophy

Orna Shemer

Submitted to the Senate of the Hebrew University
2003

This work was carried out under the supervision

Of

Professor Hillel Schmid