מבוא: השינויים שהתחוללו בקיבוץ

מיכל פלגי

בעשרים השנים האחרונות חלה האצה בשילובם של שינויים ארגוניים וחברתיים במערכת החיים בקיבוצים. הסיבות לשינויים אלו רבות, אך שתיים מהן בולטות במיוחד. הראשונה היא היחלשות האידיאולוגיה השיתופית, והשנייה היא המשבר הכלכלי שפקד בשנות השמונים את המדינה כולה ולא פסח על התנועה הקיבוצית (Palgi 2006a). חברי הקיבוצים החלו לתהות מדוע לא הצליחו למנוע את המשבר האידיאולוגי ואת המשבר הכלכלי לאחר שנים רבות של עבודה מאומצת ורמת חיים צנועה. משברים אלו אף שימשו כלי ניגוח בידי מי שחשבו שדרך הניהול וההתנהלות של הקיבוצים לא היתה יעילה, וכי רצוי לשנותה לכיוון ליברלי יותר. לכן השינוי העיקרי שהוצע הוא מעבר ממערכת יחסים שיתופית למערכת המבוססת על יחסי שוק והיררכיה ברורים. הדבר מתבטא בין השאר בביטול השירותים שהקיבוץ מספק והעברתם לאחריות המשפחה, כנהוג בחברה החוץ-קיבוצית.

שינויים אלו ביישובים הקיבוציים חוללו תמורות מרחיקות לכת בתחומי העבודה, הניהול והביטחון הסוציאלי של חבריהם. מרבית השינויים כוונו לתחום העבודה, בהנחה ובציפייה שבאמצעים ארגוניים וניהוליים יוכלו לטפל ביתר יעילות במשבר הכלכלי שפקד את התנועה הקיבוצית. את רוב השינויים הציעו בעלי עמדות מרכזיות בקיבוצים, בעזרת יועצים כלכליים, ארגוניים וניהוליים חיצוניים.

דפוסי השינוי שהונהגו ברוב הקיבוצים משפיעים ישירות ובעקיפין על עבודת הנשים והגברים החיים בהם, על מצבם הכלכלי ועל הרגשתם. השינויים המרכזיים שחלו בחברה הקיבוצית הם:

א. העתקת מטלות מהתחום הציבורי לתחום המשפחתי: התהליך החל עוד לפני המשבר הכלכלי של שנות השמונים, אולי בעקבות השינויים שהתחוללו באידיאולוגיה של הקיבוץ, והיה חלק מהבידול (דיפרנציאציה) החברתי שעבר הקיבוץ במשך שנות קיומו. אולם הוא צבר תאוצה במהלך המשבר הכלכלי שהחל בשנות השמונים והשינויים שבאו בעקבותיו.

דוגמאות להעתקה כזאת הן: מעבר מהלנת ילדים בבתי ילדים משותפים להלנתם בבתי הוריהם (בוצע בכל הקיבוצים); ביטול ארוחות הבוקר ו/או ארוחות הערב בחדר האוכל, סגירת חדר האוכל (עד 2002 47% מהקיבוצים ביטלו את ארוחת הבוקר ו-9% סגרו את חדר האוכל, ראו גץ 2002); סגירת המכבסה ומחסן הבגדים כדי לחסוך בהוצאות הקהילה (בוצע ב-14% מהקיבוצים; שם).

ב. הפרטת שירותים: שינוי זה נועד לצמצם את כוח העבודה ואת התקציבים שהקיבוץ מקצה לחינוך, לשירותי צריכה (מזון, הלבשה וכביסה, חשמל, מים), לשירותי בריאות (צמצום הצוותים ושעות הפתיחה, מעבר לשירותים חיצוניים בשעות הערב והלילה, צמצום התרופות והטיפולים שנהג הקיבוץ לספק מחוץ לסל הבריאות ועוד) ולשירותי עזר שניתנו חינם (תיקונים שונים בבתי החברים). לשם כך הוחלט בקיבוצים רבים להגדיל את מספר הילדים הנמצאים בטיפולה של כל עובדת חינוך, להטיל על החברים תשלום תמורת שירותים שונים, לפתוח את מרכזי החינוך והשירות לאנשים מחוץ לקיבוץ תמורת תשלום (74% מכלל הקיבוצים כבר אימצו הצעה זו; שם), ולהעסיק עובדים שלא מקרב חברי הקיבוץ. שינויים אלו נועדו לייעל את מקומות העבודה המספקים שירות לחברים מצד אחד, ולהפוך אותם למרכזי רווח מצד אחר, ואגב כך לשחרר חברי קיבוץ לעבודות אחרות. אבל התוצאה לא היתה כה ורודה. אמנם היו חברי קיבוץ שנפלטו ממקום עבודתם בשירותים והצליחו לעבור לעבודה אחרת או לעבור הסבה מקצועית, אך היו גם שנפלטו ולא מצאו מקום עבודה אחר – בייחוד המבוגרים שבהם. כמו כן, ההכנסה מענפי השירות נמוכה יחסית ולכן היא משאירה את העובדים האלה (שרובם נשים) במעמד של מי שאינם משתכרים מספיק, או של מי שזקוקים לעזרת הקיבוץ.

ג. תגמול דיפרנציאלי לעבודה: אחד העקרונות המרכזיים של הקיבוץ הוא שוויון ערך העבודה וניתוק הקשר בין התרומה של החבר לבין התגמול שהוא מקבל בעבורה. באופן מעשי קיבלו כל חברי

הקיבוץ תגמול כלכלי שווה בעד עבודתם, ללא התחשבות בכמות, בסוג ובאיכות שלה. מתחילת שנות התשעים הונהגו בקיבוצים רבים תגמולים כספיים נוסף על התגמולים החברתיים. משמעות התגמולים האלה היא הענקת שכר כספי לא שוויוני לעבודות ולתפקידים ציבוריים בתוך המערכת התעסוקתית של הקיבוץ. התהליך הואץ בתחילת המאה ה-21, אז החלו קיבוצים רבים לשלם שכר דיפרנציאלי לפי ערך השוק של העבודה.

שלושת הדגמים המרכזיים הקיימים כיום בתנועה הקיבוצית הם:

מודל שיתופי, עם תִגמול בשולי העבודה או בלעדיו. על פי מודל זה, הקיבוץ נותר שיתופי והוא ממשיך לממן חלק ניכר מהשירותים ומאחזקת הבית (כגון תשלום חלקי או מלא בעבור חינוך בלתי פורמלי לילדים, תיקונים בבתים וארנונה). קיבוצים אחדים הפועלים על פי מודל זה הנהיגו תגמול בשולי העבודה: מתן תגמול כספי אחיד בעבור התגייסות לעבודות עונתיות ובעבור עבודת שעות נוספות. מרבית הקיבוצים הפועלים על פי מודל זה הם גדולים ומבוססים כלכלית (ב-2006 מודל זה היה נהוג ב-32% מהקיבוצים).

מודל דיפרנציאלי. על פי מודל זה, השכר שייך לחבר, והוא מקצה חלק ממנו למִסי קהילה ולמסים פרוגרסיביים אחרים לשם ערבות הדדית. מודל זה נקרא בלשון הקיבוץ "רשת ביטחון", משום שהוא מבטיח סכום מינימלי לכל חבר, גם אם הכנסתו מעבודה אינה מגיעה לסף שנקבע (ב-2006 מודל זה היה נהוג ב-61% מהקיבוצים).

המודל המשולב. כשמו כן הוא, משלב בין המודל השיתופי למודל הדיפרנציאלי. על פי מודל זה, כל אחד מהחברים מקבל תקציב בסיסי שווה, עם תוספת על ותק וכן תוספת של אחוז מסוים הנקבע על פי רמת ההכנסה מעבודתו (ב-2006 מודל זה היה נהוג ב-7% מהקיבוצים).

המשמעות של המודל הדיפרנציאלי ובמידת מה גם של המודל המשולב היא ביטול השוויון בתקציבי החברים. בעקבות זאת נוצרו הבדלים מעמדיים בין חברי הקיבוץ (רוזנר ואחרים 2002).

ד. ביטול הרוטציה בתפקידי הניהול. שינוי זה מאפשר לבטל את הרוטציה השרירותית בקרב מנהלי מפעל מצליחים בקיבוץ. 43% מהקיבוצים החליטו לאמץ את ההצעה כבר ב-2002 (גץ 2002). לפני הנהגת השינוי הזה, מנהלי מפעלים נבחרו לפרק זמן של חמש שנים לכל היותר. מנגנון הרוטציה הופעל למניעת היווצרותה של אליטה כלכלית בעלת עוצמה. כאשר החל המשבר הכלכלי היו שסברו כי הגורם לו טמון ברוטציה התדירה מדי של המנהלים. ההנחה היתה שהפסקת הרוטציה, או האטה בה, תפחית את מספר המשרות הניהוליות שיתפנו, ועקב כך תפחית את הסיכוי של אנשים נוספים לאייש אותן (זמיר 1999).

המעבר לתקציב דיפרנציאלי משנה את מאזן התגמולים של בעלי התפקידים. בעבר היה המאזן שלילי, כיוון שהתגמולים היו חברתיים בעיקרם ובעלי התפקידים היו נתונים לביקורת ציבורית, ואילו כיום התשלום הגבוה יותר שהם מקבלים או עשויים לקבל הופך את משרתם לכדאית מבחינה כלכלית. לכן האוחזים בתפקידים מרכזיים נאבקים יותר על ביסוס מעמדם ולא יפרשו מהם בקלות.

ה. העברת הסמכות לקבלת ההחלטות לידי מומחים. הרקע לשינוי זה הוא האמונה הרווחת שחבר קיבוץ ממוצע אינו מסוגל עוד להתמודד עם מורכבויות הטכנולוגיה, הכלכלה והניהול המודרניים. התפיסה היא שבעת משבר חשוב לא לשגות בקבלת החלטות, ושרק מומחים – ולא חברים מזדמנים שאינם מבינים בנושא – יכולים לקבל החלטות נכונות.

חששות אלו, וגם מיעוט המשתתפים באספות, הובילו להעלאת ההצעה לבטל את האספה הכללית. נמצא שבפועל קיבוצים רבים יישמו תפיסה זו והעבירו את קבלת ההחלטות לגופים אחרים, ייצוגיים או ניהוליים: ב-1999 כבר היו מועצות מנהלים בתעשייה ב-77% מהקיבוצים, וב-43% מהקיבוצים היו מועצות מנהלים בחקלאות. ב-30% מהקיבוצים הוחלט שמועצה נבחרת תחליף את האספה

הכללית של הקיבוץ (גץ 1999). נוסף על כך, יושב ראש חיצוני (שאינו חבר קיבוץ) ממונה למועצת המנהלים של המפעל ב-60% מהקיבוצים, וב-18% מהקיבוצים ממונה יושב ראש כזה למועצת המנהלים של החקלאות (גץ 2002). אמנם גם בעבר פעלו ועדות מומחים, אך החידוש נעוץ בכך שכעת מציעים להעניק למומחים אלו סמכויות החלטה במקום סמכויות הייעוץ שהיו להם בעבר. הסיבות לכך הן אי-אמון בתועלת שיש להשתתפות החברים בתהליך קבלת ההחלטות וביכולתם של הציבור ושל אנשי המקצוע בקיבוץ לקבל הכרעות ניהוליות טובות; העובדה שאדם הנמצא מחוץ למערכת יכול לקבל החלטות כואבות הנוגעות לחברים (כגון פיטורין או סגירת עסקים) בלי שישלם מחיר חברתי כבד; הטענה בדבר אובייקטיביות של המומחה החיצוני ועוד.

ו. הפרדה בין המשק לקהילה. מרבית הקיבוצים ביצעו את השינוי הזה, שמשמעותו יצירת שתי ישויות נפרדות בקיבוץ: ישות עסקית וישות צרכנית-חברתית. לפעמים לישות העסקית יש אוטונומיה לפעול במסגרת שקבעה הישות הצרכנית-חברתית, ולפעמים הישות העסקית מקצה את המקורות בעבור הישות הצרכנית-חברתית.

משמעות ההפרדה כפולה: העסקים משתחררים בהדרגה מפיקוחם של כלל חברי הקיבוץ, ומופרדים מענפי השירות ומהוועדות הציבוריות. ההפרדה מצמצמת מיד את כמות המידע העדכני המוזרם לחברי הקיבוץ, מקטינה את יכולת ההשפעה שלהם ומחלישה את הפיקוח החברתי הכולל. ניתוק הקשר בין המגזר העסקי לכלל החברה (ההזדמנות להשתתף במידע ובקבלת ההחלטות) עלול לגרום להפחתת האחריות של העסקים כלפי הקהילה וחבריה, להגביר את הניכור בין החברים לעבודתם, לפגום בנכונותם להשקיע בעבודה, וליצור מצב שבו הענפים והמפעלים הכלכליים הם "עשירים", אך הקהילה "ענייה".

לשינויים בתחום העבודה יש השפעות מנוגדות על חברי הקיבוץ. אמנם פתיחת שוק העבודה שמחוץ לקיבוץ מרחיבה את מגוון התעסוקות של החברים ומאפשרת להם לחדור לעיסוקים חדשים ולהשיג הישגים בתחום המקצועי והכלכלי, היכולים לשפר את מעמדם הכלכלי והחברתי, אולם הפנייה לשוק העבודה החיצוני חושפת אותם לקיפוח החברתי הקיים בחברה הישראלית. בתהליך שבו הקיבוץ מאבד את סממניו הייחודיים, מאבדים חבריו – ובעיקר נשים, קשישים ועובדים חסרי השכלה אקדמית – את היתרונות שהעניק להם הקיבוץ השיתופי: שוויון כלכלי, שוויון בביטחון סוציאלי ושוויון משפטי.

ז. שינויים בלקסיקון הקיבוצי המבטאים את השינויים האידיאולוגיים-ארגוניים. אחד השינויים הוא הפרדת השם הכולל "קיבוץ" לשניים – משק וקהילה – והחלפת המושג משק במושג עסקים. עוד מושגים חדשים שנכנסו ללקסיקון הקיבוצי הם הפרטה, פרנסה, תגמול בשולי העבודה, שכר מדורג, שכר דיפרנציאלי, רשת ביטחון, מסים, ביטחון סוציאלי ומִנהל (במקום מרכז). המעבר למושגים הלקוחים משוק ההון ומהחברה הקפיטליסטית אינו מקרי. הוא מצביע על שינוי ערכי ועל שינוי בהתייחסות אל אנשים: היחסים בקיבוץ נתפסים יותר כיחסי שוק וכוח ופחות כיחסי שיתוף, והפעילות הכלכלית (ה"עסקית") מכוונת רק לרווח של הפירמה. היחסים המתהווים אינם מושתתים על שוויון ערך האדם ועבודתו, ללא התחשבות במעמדו ובעיסוקו, אלא הם יחסי חליפין שוקיים המייצגים "הוגנות".

נראה כי חלק מהשינויים שהונהגו בקיבוץ גורמים ויוסיפו לגרום למעבר מיחסים שיתופיים, סולידריים ובלתי אמצעיים ליחסים היררכיים, רשמיים ועקיפים יותר. אלה הם בעיקר השינויים המפקידים את סמכות ההכרעה בידי מנהלים ומומחים והמבטלים את עקרונות הניהול העצמי והדמוקרטיה הישירה. שינויים אחרים מובילים למעבר מיחסים שיתופיים, בלתי אמצעיים ודיפוזיים ליחסי שוק, המתאפיינים בעיקר ביחסים חוזיים ובמגמה תועלתנית ולא אישית. שינויים אלו גורמים לכך שהאדם מוערך בעיקר לפי ערך השוק שלו, והיחסים בין החברים הופכים ליחסי שוק העלולים לגרום למצוקה כלכלית בקרב קבוצות מסוימות באוכלוסייה הקיבוצית.

השימוש במונח מצוקה כלכלית ולא במונח עוני נובע מנקודת המבט שלפיה תחושת המצוקה של פרטים בקיבוץ נקבעת בהשוואה למצבם בעבר או בהשוואה למצב חבריהם בקיבוץ בהווה. כלומר, מצוקה כלכלית היא מצב יחסי. כיום יש פערים בין חברי הקיבוץ במצב הכלכלי וברמת החיים, ואילו בעבר היה מצבם דומה. אני סבורה שאין די במדידה על פי אמות מידה אובייקטיביות, ושחשוב אף יותר לבחון את תגובותיהם של החשים מצוקה כלכלית ושל הסובבים אותם בחברה שהשתנתה כך. המחקרים המוצגים בחוברת זו הם ראשונים בנושא המצוקה הכלכלית בחברה הקיבוצית, וייתכן שבעתיד יהיה צורך לבדוק גם את המושג עוני על פי קריטריונים נוספים.

בחוברת זו אנו מציגים תחילה מאמר כללי על מצוקה כלכלית, המתאר את המעבר שחל בקיבוצים מחברת רווחה לחברת שוק, את המשמעויות של מעבר זה מנקודת ראותן של הנהלות הקיבוצים (בעלי התפקידים המרכזיים) ומנקודת ראותם של הפרטים בקיבוץ, ואת הקשר שבין המעבר לחברת שוק לבין תופעות של מצוקה. המאמרים שלאחריו מסודרים גם הם על פי היגיון זה. שני המאמרים הראשונים (של דני זמיר ושל גילה אדר) בוחנים את השינויים שהתחוללו בקיבוץ מנקודת הראות של בעלי התפקיד בהם, כמייצגי המצב בקיבוץ. שני המאמרים האחרונים (של מיכל פלגי ואליאט אורחן ושל אברהם פווין) בוחנים את הנושא מנקודת ראותו של הפרט.

מאמרו של דני זמיר בוחן את מאפייניהם של קיבוצים שרבים מחבריהם חיים במצוקה, לעומת קיבוצים שאין בהם כמעט חברים כאלה. זמיר מצא שמצוקה רבה יותר קיימת בקיבוצים בעלי ארבעה מאפיינים עיקריים: יש להם פחות משאבים כלכליים ואנושיים; הם קרובים יותר למודל הדיפרנציאלי (שכר דיפרנציאלי והפרטת הבריאות והחינוך); תפקוד המוסדות שלהם חלש יותר; הנהגתם נוטה יותר לתפיסות דיפרנציאליות.

מאמרה של גילה אדר מתמקד בשירותי הבריאות ובוחן את הקשר בין המצב הכלכלי של הקיבוץ לבין שירותי הבריאות בו. הממצאים העיקריים הם שמידת ההפרטה (מודל שיתופי או דיפרנציאלי של התנהלות תקציבית) היא הגורם הראשון והעיקרי המסביר את רמת התקציב הציבורי לחבר בתחום הבריאות, והגורם המסביר השני הוא גודל הקיבוץ, כלומר מספר החברים והמועמדים לחברות. המצב הכלכלי של הקיבוץ אינו תורם להסבר רמת התקציב.

שני המאמרים האחרונים באסופה מתבססים על עמדותיהם ועל תחושותיהם של חברי הקיבוץ. מאמרן של מיכל פלגי ואליאט אורחן, שהתבסס על מדגם מקרי פשוט של חברי הקיבוץ מכל המודלים של ההתפרנסות, בחן אם קבוצת חברי הקיבוץ החווה מצוקה כלכלית אישית שונה משאר חברי הקיבוץ בנתוניה הסוציו-דמוגרפיים ובתפיסתה את החיים בקיבוץ. בין החווים מצוקה כלכלית יש יותר מבוגרים בני 56 ומעלה וצעירים עד גיל 35, יותר נשים, יותר רווקים ופחות בעלי השכלה אקדמית, בדומה למצב בחברה הישראלית כולה. הם מאמינים פחות בהנהגה של קיבוצם וסבורים שיש בו יחסית מעט צדק תהליכי וחלוקתי. ביטחונם האישי באשר לעתיד מועט יותר ואף הורע בשנתיים שקדמו למחקר. הם גם פחות שבעי רצון מחייהם בקיבוץ ומחויבים לו פחות.

מאמרו של אברהם פווין מתמקד בחברים מקיבוצים דיפרנציאליים ובודק כיצד השינויים שאירעו בקיבוצים מסוג זה השפיעו על חיי הפרט בהם. הוא שואל מי משלם את מחיר השינוי, ותשובתו היא שבעקבות המעבר לשכר דיפרנציאלי גדלו הפערים בקיבוץ והתוצאה היא אובדן הביטחון החברתי. בין הנפגעים הוא מציין משפחות חד-הוריות, גרושים וחסרי השכלה ומקצוע. ממצאים אלו מצביעים לדעתו על בעיות בהסדרים שנקבעו ועל כך שהקיבוץ הופך בהדרגה מקהילת רווחה בטוחה לחברה של פרטים בסיכון.

מארבעת המאמרים עולה כי בעקבות התהליכים שהתחוללו בקיבוץ הוא הופך בהדרגה מחברת רווחה לחברת שוק. הפערים הכלכליים גדלים, ההקצאה של החברה לרווחת הפרט מצטמצמת, האחריות למימון השירותים השונים מופרטת ומוטלת יותר ויותר על משקי הבית, העזרה ההדדית מצטמצמת, ותופעות חברתיות כגון מצוקה כלכלית נפוצות יותר בקרב האוכלוסיות החלשות. חיזוק לטיעון זה מובא במאמרה של גילה אדר, המנתחת לעומק את תחום הבריאות בקיבוצים.

היבט נוסף של נושא זה הוא זהותם של הפרטים החווים מצוקה כלכלית ותחושותיהם במציאות המשתנה. מתברר כי הפרטים החווים מצוקה כלכלית בקיבוצים דומים לאלו מהחברה החוץ-קיבוצית באפיוניהם וכן בתגובותיהם ובעמדותיהם כלפי הקהילה שהם חיים בה. מחקרן של פלגי ואורחן, שבחנו חברים מכל הקיבוצים, מצביע על דמיון זה, ומחקרו של פווין, שבחן רק חברים מקיבוצים דיפרנציאליים, מחדד את הדמיון. ייתכן שכמו בחברה החיצונית, גם בקיבוצים מתפתחים מעמדות כלכליים-חברתיים.

לבסוף חשוב להדגיש שנושאה של חוברת זו הוא המצוקה הכלכלית הנחשפת לאחרונה בקיבוצים, ושאין היא עוסק בתהליכים אחרים בקיבוץ, כגון ההתאוששות הכלכלית של מרבית הקיבוצים, הקמת קרנות להבטחת קיומם של החלשים או הגידול הדמוגרפי בקיבוץ.