

נחום מנדל

## קיבוץ – דינוסאור

נחום מנדל

קיבוץ – דינוסאור  
הקיבוץ: מה הוא? מניין ולאן?  
(חשיבה! לא מחקר אקדמי)

נחום מנדל  
חבר קיבוץ גנש

נחום מנדל  
קיבוץ – דינוסאור והפלאצ'י אפולו

קיבוץ דינוסאור

למידע על המחבר אנא הקש

<http://www.gaash.co.il/~nahummandel>

## מדוע?

מה עושה אדם במצוקה? נכנס לדיכאון או מתמודד עם בעיותיו; מתעלם ממנה וממשיך בחייו; מרבה באכילה, או ממעיט בה; שותק ומסתגר, או מתייעץ עם חבר, עם שכן, או עם פסיכיאטר; שולח יד בנפשו...? איש איש ודרכו – **אני כותב!**

אל תבינו אותי לא נכון: כפי שלא כל מי שמצייר הוא צייר, אינני סופר וזאת משתי סיבות: ראשית, לדידי סופר הוא מי שמתפרנס מכתובת ספרים (מבחינה זאת אני ההפך – אנטי-סופר!). שנית, סגנוני איננו מגיע לרמה של פרוזה גבוהה. הכתיבה משמשת לי דיאלוג עם עצמי, ולשם כך אינני זקוק להתקשט במילים מן ההפטרה ולניסוחים בלשון חכמים.

הכתיבה מחדדת לי החשיבה ועושה לי סדר במחשבה. אני סתם כתבן, שנוהג להגיב בכתב, משום שאינני מסוגל לשתוק ומתקשה להתבטא אחרת.

\*

אני נוהג מאז בית-הספר התיכון להגיב בכתב להתרחשויות שיש לי מה לומר עליהם ולשלוח מאמרים לעיתונים ולעלונים – בחלקם הם התפרסמו. עד שנות 2000 זכיתי להוציא לאור שני ספרים: אחד באנגלית – *Autobiosophy* – על ההגות שלי על הפרט, החברה והעולם, והשני בעברית – "משחק ילדים?", זיכרונותי עד בואי לקיבוץ געש. מאז שיצאתי לגמלאות כתבתי עוד ארבעה ספרים, וזה האחרון שבהם. האם הם יצאו לאור? אינני יודע – העיקר שכתבתי אותם.

אשתי טוענת שאני כותב משום שאין לי דבר אחר לעשותו. עלי להסכים עמה – מי מכיר אותי טוב ממנה?

\*

הקדשתי מעל לעשרים שנה בכתיבת *Autobiosophy*, שאיננו ספר פילוסופי קלאסי ובודאי שלא אקדמי, אלא תוצאה של התנסויות אישיות של חברי-קיבוץ פשוט, המתבונן במתרחש סביבו – בקיבוצו, במדינתו ועולמו – ומנסה להבין.

החלטתי לתרגם (נכון יותר: להתאים) לעברית את קטעי הספר העוסקים בקיבוץ. הצעד הבא שהתבקש היה תוספות לעדכון הנושאים, כי הרי הספר המקורי נכתב לפני כמעט שלושים שנה. לא שיניתי (אלא במעט, באותיות מדיס) את מה שכתבתי קודם, משום שבדרך זו (בראש כל פרק מופיע בסוגריים השנה בה נכתב) הקורא יעקוב אחר הדינאמיקה של השינויים שהתרחשו בקיבוץ מאז הופעתו בארץ, כבסיס להבנת השינויים המתרחשים כעת. הוא גם סוקר את השינויים שחלו בהשקפת-עולמי, חבר קיבוץ מהשורה, ואצל רבים כמותי – הרי לפי חוק לבואזיה, בעולמנו "הכול משתנה!"

מעצם היות הספר אוסף קטעים שנכתבו באורך של כארבעים שנה – ישנם פה ושם משפטים והשגות שחוזרים על עצמם: בזאת אין אני רואה פגם, כי הרי לשנן אמירות היא שיטת לימוד מאז ימי קדם.

נ.מ.

קיבוץ געש, ינואר 2007.

## תוכן

#	בפתח הספר	
6	מבוא (2007)	
9	פרק 1. מה זה קיבוץ (1980)	
14	פרק 2. ייחוד הקיבוץ (1980)	
20	פרק 3. הצהרה אישית (1980)	
24	פרק 4. המבנה הארגוני של הקיבוץ ב-1980 (לפני 1985)	
38	פרק 5. השגות על הקיבוץ של 1980 (1985)	
43	פרק 6. הדיכוטומיה בקיבוץ (1985)	
48	פרק 7. העבודה העצמית והשכירה בקיבוץ (1980)	
54	פרק 8. השלכות ההפרטות בקיבוץ (1990)	
60	פרק 9. התמורה לתרומה (1980)	
65	פרק 10. ההתפרנסות (1985)	
69	פרק 11. "המהפך הגדול" בשנות השמונים (1990)	
73	פרק 12. תמורות בקיבוץ ב-1990 (1990)	
77	פרק 13. מעמד הסוציאליזם (1990)	
80	פרק 14. השלכות "המהפך הגדול" (1990)	
87	פרק 15. קינה לחדר האוכל (2000)	
92	פרק 16. קיבוץ – חברה דמוקרטית בע"מ (1980)	
102	פרק 17. הערות לדמוקרטיה בקיבוץ (1990)	
106	פרק 18. הערות לדמוקרטיה בקיבוץ (2005)	
110	פרק 19. לקרוא את הילד בשמו (1985)	
116	פרק 20. הכנת הילדים לעתיד (1990)	
121	פרק 21. החינוך בקיבוץ (1990)	
125	פרק 22. המוסד החינוכי בקיבוץ (1990, 2007)	
129	פרק 23. השתלמות של חברי הקיבוץ (1977, 1978)	
132	פרק 24. חוקים ותקנות (1990)	

138	פרק 25. האגודות השיתופיות (1980)
141	פרק 26. ראשוני התקנונים בקיבוץ (1980)
146	פרק 27. תקנון הקיבוץ ב-1977 (1980)
157	פרק 28. מביטים בשמיים ונופלים בבור (1995)
162	פרק 29. תקנון הקיבוץ – הערות ב-1990 (1990)
166	פרק 30. סיווג הקיבוצים (2006)
172	פרק 31. מאפיינים של קיבוץ ב-2005 (2005)
178	פרק 32. הקיבוץ – השיתופי והמשתנה (2006)
184	פרק 33. ההבדל האחד והיחיד
187	פרק 34. הבעלות בקיבוץ (1980)
193	פרק 35. שינויים בקיבוץ ב-2005 (2005)
200	פרק 36. שיתוף, שוויון ועזרה הדדית (1990)
207	פרק 37. המשבר האידיאולוגי בקיבוץ (2006)
214	פרק 38. השאיפה לשינויים (2000)
218	פרק 39. הניכור בקיבוץ (1989, 2000)
222	פרק 40. עיזבוננו של חבר קיבוץ (1989)
228	פרק 41. פירוק קיבוץ ועזיבה (2006)
233	פרק 42. הרחבה קהילתית של קיבוצים (2007)
236	פרק 43. הבנים העוזבים והנקלטים (1978, 1995)
241	פרק 44. קיבוץ חממה (1990)
244	פרק 45. הקשת הדמוקרטית המזרחית (2007)
251	פרק 46. אוטופיה ומציאות (2007)
254	פרק 47. מהו הקיבוץ עכשיו? (2007)
.....	פרק 48. הרכב בקיבוץ (2007)
	<b>שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת.</b>
.....	פרק 49. אפילוג (2007)
	<b>שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת.</b>

פרק 50. פוסט-אפילוג (2007)  
שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת.  
אינדקס  
שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת.

(נכתב ב-2007)

על פי האנציקלופדיות, הדינוסאורים היו זוחלים יבשתיים ענקיים ששלטו על פני כדור הארץ במשך מיליוני שנים. לפי השערת המדע, הם הוכחדו עקב מטאור שפגיעתו בכוכב הלכת שלנו הרימה אל על שכבת אבק שמנעה אתי חדרת קרני השמש. יצורים בעלי דם קר רבים נכחדו בשל כך.

### **מה בין הקיבוץ לדינוסאורים?**

**הקיבוץ – דינוסאור...** מאין ההקשר בין קיבוץ לדינוסאור? הרי הקיבוץ, להבדיל מהדינוסאור, קיים – בסביבות לשלוש מאות קיבוצים מתפתלים אמנם במאבקם האיתן לשרוד בענן הכלכלי הכבד שנחת על המדינה במהפך בשנות השמונים במאה העשרים. מפעלים וחברות קרסו, נעלמו, אך הקיבוצים עדיין שורדים!

היקש נוסף ביניהם אני מוצא בסקרנות ששני היצורים הענקים האלה מעוררים: הדינוסאור במימדיו הפיזיים והקיבוץ – בערכיו החברתיים וייחודיות המבנה החברתי שלו.

אין לי רתיעה בהשוואת הקיבוץ לדינוסאור משום שהם נעלמו! לפי השקפתי הפילוסופית כל דבר שהתחיל דינו להיגמר – הלוואי והמין האנושי יתקיים בעולם שלישי מהתקופה שהדינוסאורים התהלכו על פני כדור הארץ...

### **המחקר על הקיבוץ**

המחקר על הקיבוץ עדיין בחיתוליו, אך אין ספק שהוא יגבר. אין הוא פשוט, אף על פי שבארכיונים העמוסים של התנועות הקיבוציות ושל הקיבוצים. לא חסרים מסמכים: תעודות ומכתבים ממוסדות התנועה ומהקיבוצים, פרוטוקולים של ישיבות, דיווחים שונים, עיתוני הקיבוצים, מאמרים שנכתבו עליהם בעיתונות

הלא־קיבוצית ועוד. אז מה חסר? לעניות דעתי, עדויות על מה שהתרחש בלבותיהם ומחשבותיהם של חברי הקיבוצים ועל התנסותם האישית בחיי קיבוץ. מאות אלפי אנשים התנסו בחוויית הקיבוץ ולא כולם נשארו בו. העוזבים והנשארים היו לרוב בעלי השכלה, ידעו קרוא וכתוב, ומוזר לי שכל כל כך מעטים העלו את הגיגיהם על הכתב ביומנים, בזיכרונות ובאוטוביוגרפיות. ניסיתי להתחקות מה חשבו ראשוני הקיבוצניקים, מה הם חיפשו בקיבוץ, איך תיארו לעצמם את עתידו ואת עתידם, מדוע כל כך רבים עזבו, ומדוע אלה שנשארו – נשארו. על כך מצאתי מעט מידע בשפע התיאורים של האירועים שהתרחשו בארץ.

למה הדבר דומה? למאמר שמדווח בפרוטרוט מהלכי משחק שחמט, אך אינו מגלה את המחשבות, השיקולים וההתלבטויות שחלפו במוחם של השחקנים, כי רק הם בעצמם יכולים לספר עליהם ועל כך אין חומר רב...

ספר זה אמור להיות תרומה צנועה, מבוססת על מחשבות והתנסות אישיות של חבר־קיבוץ פשוט ולא דווקא מחקר אקדמי. אין בו יומרות מדעיות – הוא מתאר בכנות וללא התחמקות, ללא כחל וסרק, מה חלף במוחו של המחבר – בזאת ערכו של הספר!

אין בכוונת הספר לשכנע, אלא לעלות את סעיפים שהוא מטפל לחשיבת הקורא ולדיון.

### **סיקור היסטורי בזק**

במשך המחצית הראשונה של המאה העשרים היו הקיבוצים חוד החנית של התנועה הציונית בכיבוש הארץ, בכיבוש השפה העברית וכיבוש העבודה. הם התפתחו בחסותם הנדיבה של המוסדות הלאומיים. הייתי מחדד ואומר שהקיבוצים היו ה"מיליציות" הפרטיות של מפלגת מפא"י (איחוד הקיבוצים), מפלגת תק"ם (הקיבוץ המאוחד), מפלגת מפ"ם (הקיבוץ הארצי), מפלגת מזרחי (הקיבוץ הדתי) והמפלגה הקומוניסטית בישראל (קיבוץ בחן). מם



התאחדו והתפלגו בהתאם למצב הפוליטי בארץ. עם ניתוק חבל הטבור שקשר את הקיבוצים למפלגות, רוב רובם של הקיבוצים בימינו התאחדו באופן טבעי לתנועה קיבוצית אחת.

הקיבוץ היא תופעה יחידה במינה בימינו. הוא דומה לשבט, הדפוס החברתי שהיה שגור בחברה האנושית הקדמונית. בימינו קיימות בעולם קומונות שיתופיות, אבל הם תופעות בודדות, ללא ההשפעה המשמעותית שאפיינה את התנועה הקיבוצית לפני ומיד אחרי הקמת מדינת ישראל.

עם הקמתה, מדינת ישראל לקחה לידיה את התפקידים הלאומיים של ההתיישבות וההגנה על המולדת שהקיבוצים והמושבות מילאו ובזאת פגעה בעקיפין בתפקוד החברתי, התרבותי והחינוכי הייחודיים להם. עלייה המונית נטולת אידיאולוגיה חברתית הכפילה והשלישה בתקופה קצרה את אוכלוסיית המדינה וזרזה את תהליך השינוי הסטרוקטוראלי שלה. בן-גוריון התמסר ל"ממלכתיות" ול"פירוק פיגום הציונות". עליית הימין לשלטון וגזירות כלכליות אנטי-חברתיות של הממשלות חנקו את החקלאות ממנה הקיבוצים והמושבים ניזונו בעיקר.

הקיבוצים לא קלטו בזמן אמת את המתרחש במדינה, לא היו מודעים ליושרה במצב החדש המתהווה והמשיכו להתנהל בעולמם כבימים ימימה. כשהתעוררו למציאות החדשה, מצאו את עצמם שקועים בחובות של מאות מיליוני שקלים, טרף קל לבנקים ולחומדי אדמתם האחרים. עד ראשית המאה ה-21 התנועה הקיבוצית טרם התעשתה ועדיין נאבקת על קיומה, בלי קו מנחה אחיד ובלו "משה" שיוביל אותה במדבר ויוציא אותה ממנו.

# פרק 1. מה זה קיבוץ

(נכתב ב-1980)

"קיבוץ – התיישבות שיתופית בישראל, שהתבססה בתחילתה על החקלאות ובחלוף הזמן התפתחה לתחומים אחרים. יסודות הקיבוץ הם: שותפות, שוויון (בייצור ובצריכה), עזרה הדדית ועבודה עצמית."

כך בערך מגדיר מילון רגיל את הקיבוץ. ההגדרה תואמת את המציאות ולמי שמכיר קיבוץ, היא יותר ממספיקה.

## מה זה קנגורו?

מה ניתן ללמוד מהגדרה לעיל? אותו דבר אשר מ"הקנגורו הינו חית-כיס (Marsupialia), מחלקת היונקים ייחודית לאוסטרליה, הניזונה מעשב. רגליה הקדמיות קצרות והיא קופצת ברגליה אחוריות". הגדרה מדויקת למדי, אבל ממנה ספק אם מי שלא ראה מימיו קנגורו ידמיין אותו. תמונות וסרטים עשויים לעזור, אבל אין כמו פגישת קנגורו "פנים אל פנים", לגעת בו, להרגיש אותו. האם מי שלא טעם תפוז יכול לחוש מהסברים את טעמו? האם אפשרי להסביר לעיוור מלידה את הצבע הכחול של השמיים? לידיעת מושגים אין המילים מספיקות; דרושה התנסות חושית!

האם יתפוס יצור מהחלל שטרם פגש בן-אדם מה הוא מקריאת ספרי אנטומיה ופיזיולוגיה? השלם הוא הסכום של חלקיו רק במתמטיקה, לא במציאות: מכונה אינה הסכום של מרכיביה – לשם כך דרושה הרכבתם הנכונה. בכל זאת, אנו לומדים מספרים ובטלוויזיה על דברים שמעולם לא פגשנו ושמעולם לא ביקרנו בהם: על הירח ועל הגלקסיות, על הג'ונגל ועל האיגלו...

על הקיבוץ נכתבו ספרים, מאמרים ועבודות מחקר למכביר, מזוויות ומנקודות מבט שונות, אבל ספק אם מי שלא התנסה בחיי קיבוץ מסוגל להבין מה הוא. החדירה לעולמו דורשת שנים רבות.

אף על פי המגבלות האובייקטיביות האלה, הספר הנוכחי מנסה לגעת במהות הקיבוץ, לתאר את התפתחותו ולהציב את "התנאי בל יעבור" לקיומו. נתחיל בהרצאה קצרה, אם כי מקיפה, על תולדות הקיבוץ.

### הציונות בין שתי מלחמות העולם

בסוף מלחמת העולם הראשונה, ההתמוטטות של שלוש האימפריות הגדולות (האוסטרו-הונגרית, העותומאנית והצארית) שינתה את המפה הפוליטית של העולם. גרמניה האימפריאליסטית נעשתה רפובליקה דמוקרטית. קמו מדינות חדשות והתעוררו לאומיות שונות. נקבעו גבולות חדשים.

בשנת 1917 התחוללה בסנט־פטרסבורג המהפכה שהביאה בשורה חדשה ממזרח אירופה. במקום השלטון הצארי הרודני קם משטר דוגל בשוויון זכויות לכל האזרחים – כולל היהודים. לתקופה קצרה, כפרטים וכעם, היהודים אכן נהנו במשטר החדש מזכויות מלאות, שבזמן ההוא היו בגדר חלום בארצות אחרות באירופה. עם התקווה לעתיד יותר טוב, החל ברוסיה הכאוס של מלחמת האזרחים והתערבות מעצמות המערב ויפן.

באוקראינה, בעלת הריכוז הגדול של יהודים, היחס אליהם בתחילה היה קורקטי, אבל מהר מאוד התפרצו הרגשות האנטישמיות החבויות עמוק בעמים הסלאביים (ולא רק אצלם...). הפעולות הראשונות של הצבא האוקראיני הלאומני היו טבח יהודים (הפוגרומים). אלפי יהודים ברחו לאמריקות ולפלסטין.

ב-2 בנובמבר 1917 פרסמה ממשלת בריטניה את "הצהרת בלפור", מכתב ששר החוץ הבריטי ארתור ג'יימס בלפור שלח לנשיא הכבוד של ההסתדרות הציונית בבריטניה הלורד ג'יימס רוטשילד, בה נאמר "ממשלת הוד מלכותו רואה בעין יפה הקמת בית לאומי לעם היהודי בארץ־ישראל, ותשתדל במיטב מאמציה להקל על השגת מטרה זו". זה היה צעד מחושב להבטחת התמיכה של היהודים למסירת המנדאט על פלסטין לבריטים, מה שקרה חמש

שנים אחר כך, כאשר ליגת העמים חילקה את השטחים של האימפריה העות'מאנית הקודמת.

עבור התנועה הציונית המכתב הזה (נכון יותר, המשפט "ממשלת הוד מלכותו רואה בעין יפה הקמת בית לאומי לעם היהודי בארץ-ישראל") נהיה למסמך ההכשר לדרישותיה הפוליטיות. המשפט הזה היה עבור הציונים מקביל למה שעבור היהודים הדתיים הבטחת הארץ היעודה לאברהם אבינו.

מאה אלף יהודים היגרו בשנות העשרים לפלסטין, שם חיו שלושים וארבע ישובים וקהילות יהודיים, בתוך אוכלוסייה של 600,000 ערבים. הם באו חדורי אידיאולוגיות השואפות לאחווה ולסוציאליזם, רעיונות שבזמן ההוא פרחו באירופה כולה, המזרחית והמערבית כאחת.

תנאי החיים בפלסטין היו קשים ועל העולים הכביד במיוחד המחסור במקורות פרנסה – חקלאים יהודיים העדיפו להעסיק ערבים, עובדים זולים המאומנים בעבודה החקלאית. העולים החדשים נלחמו כאמור לכיבוש העבודה היהודית, לכיבוש השפה העברית ולגאולת האדמה שהתנועה הציונית קנתה מאפנדים ערביים תמורת כסף טוב – לרוב ביצות שורצות מלאריה וקרקע שחונה. עסקות טובות, לדידי האפנדים.

### הופעת הקיבוץ

אחרי מלחמת העולם הראשונה, עקב הנסיבות, עולים יהודים רבים התארגנו בקבוצות קטנות (חמשה-שבעה גברים ושתיים-שלוש נשים) ומי שעבד הביא את הכנסתו לקופה המשותפת. הם עבדו בתחילה בכפרים יהודיים וחלקם השיגו אצל האדמיניסטרציה האנגלית (בעקבות השתדלות של מנהיגות היישוב אצל הנציב העליון היהודי הרברט סמאול) המועבודה בסלילת כבישים. עבודתם הייתה מפרכת וחייהם במחסור. מי שלא עמדו בתנאים האלה, נשרו: מי בחזרה לבתיהם הישנים באירופה ומי

בהגירה לאמריקות, לאוסטרליה, לדרום-אפריקה, או לכל מקום אחר בעולם.

החבורות האלה, מה שנקרא "קבוצות", חיו בתחילה באוהלים, אך עם הזמן הן התנחלו באדמות שקיבלו ממוסדות היישוב והופיעו המשפחות הראשונות.

על פי האידיאולוגיה של מייסדיה, הקבוצה הייתה צריכה לגדול עד ארבעים לשמונים איש. קבוצות רבות נצמדו להשקפה הזאת ושמרו על המסגרת הזאת; אחרות טענו שהקהילה חייבת לגדול יותר, כדי לאפשר פעילות תרבותית וחינוכית רחבה יותר. הם יצרו את ה"קיבוץ", שאחדים מהם הגיעו לאוכלוסייה סביב 1500 נפשות.

ב-1990 היו בישראל מעל ל-300 קבוצות וקיבוצים, עם כ-150,000 נפשות, שהיוו 3% של אוכלוסיית הארץ (2.5% ב-2006).

### **דיונים אינסופיים**

בשלבם הראשונים של הקיבוץ, החברים ניהלו דיונים וויכוחים אינסופיים כמעט בכל אירוע בקיבוץ, במדינה ובעולם, על העתיד ועל כל נושא שאפשר לעלות על הדעת. הם הקדישו ערבים ולילות לשיחות – בימים האלה הדמוקרטיה הישירה חגגה. ממילא, ללא חשמל, רדיו, טלוויזיה ואינטרנט, לא הייתה להם תעסוקה טובה יותר כיצד לבלות את שעות הפנאי.

לא היה להם ממי ללמוד. הם היו החלוצים, הראשונים בסלילת אורח החיים החדש, והצטרפו למצוא תשובות מיידיות לכל מצב חדש.

האם הייתה לעולים האלה אידיאולוגיה, משנה סדורה? השפעות חזקות של רעיונות – כן. הזכרנו בסעיף קודם את מהפכת אוקטובר ורוח הסוציאליזם שפעמה ברחבי אירופה. בשנת 1917 יוסף טרומפלדור יסד ברוסיה את תנועת "החלוץ", להכשרת נוער יהודי לעלייתם ארצה להקמת מושבות שיתופיות.

כבר בשנת 1905, בהיותו בשבי היפנים בסיביר, טיפח טרומפלדור את רעיון ההתיישבות הציונית של מושבות שיתופיות בארץ-ישראל וניסה לארגן קומונה של שבויים יהודים העתידה להגשים את חזונו. הוא הושפע מדעותיו של טולסטוי, כפי שקרה לא"ד גורדון, מי שהיה דוגמא נערצת על ידי החלוצים.

גם חיים ברנר, הוגה דעות, סופר ופובליציסט שנרצח בשנת 1921, הטביע את חותמו על רוח הפועלים בארץ, אך האידיאולוגיה הקיבוצית התפתחה יחד עם הקיבוצים ויחד עמם השתנתה.

### מבוא הכרחי

מהשלב שתיארתי בפרק הזה עד לימינו חלו בקיבוצים שינויים רבים, דרך עליות ומורדות, הצלחות ומשברים, אשר לחלקם הספר הזה יתייחס. עד כאן אין במסופר חידושים מפליגים, אך הפרק הכרחי לסקירת הקיבוץ.

---

## פרק 2. ייחוד הקיבוץ

(נכתב ב-1980)

### מדוע יש קיבוצים רק בישראל?

תיאור קיבוץ עד כה הוא אומנם שטחי, אבל דיו לבירור השאלה הרטורית "מדוע נוצרו קיבוצים רק בישראל ורק משנות העשרים עד לששים (של המאה העשרים)?".

בתקופה המודרנית התרחשו נדידות מסיביות של עמים למקומות רחוקים ונידחים: התיישבות ענקית התקיימה באמריקות, באוסטרליה, בדרום אפריקה, בניו זילנד וכן הלאה. המהגרים נאלצו להתמודד בתנאים קשים, כמו החלוצים בארץ – אם כן, מדוע הם לא אימצו את צורת החיים של הקיבוץ (בארצות הברית קבוצות דתיות קטנות כן הקימו יישובי קומונות)? בעשרים השנים האחרונות של המאה העשרים, עשרות אלפי יהודים התנחלו בסביבה העוינת – יהודה, שומרון, עזה וחברון – מבלי להקים אף קיבוץ אחד ויחיד! קיבוצים נוסדו רק ברמת הגולן. מדוע?

אין לי תשובה פשוטה וגורפת, אבל אנסה להציע כמה השערות. הגורם הכי הגיוני: העולים היהודים לפלסטין (החלוצים בחצי הראשון של המאה העשרים) היו ספוגים ברעיונות חברתיים של שנות העשרים: של מהפכת אוקטובר ברוסיה ומגודש רעיונות סוציאליים ופילוסופיים שהציפו את אירופה. בנוסף לבניין הארץ ולחידוש השפה העברית, הם שאפו לחברה חדשה, המבוססת על אחווה, שותפות ושוויון. הם התמרדו נגד אורח החיים הגלותי. שירו משנת 1919 של דוד שמעוני וביץ "אל תשמע בני את מוסר אביך" מבטא את הכמיהה הזו.

כאמור, תנאים אובייקטיביים – התמודדות עם קשיי הקיום – דחפו את התארגנות החבורות האלו, אך מהר מאד האמצעי נהפך למטרה. עקרונות וקשיי קיום אינם מספיקים כדי להסביר יצירת הקיבוץ. בנוסף לדחף הכביר של "לבנות ולהבנות", כמילות השיר

הפופולארי שהחלוצים שרו בהתלהבות שהגיעה לאופוריה מיסטית, התמיכה הפיננסית המסיבית של התנועה הציונית היוותה גורם מכריע.

אף על פי שמוסדות התנועה הציונית היו בשליטת המחנה הבורגני, שחתר למדינה יהודית "נורמאלית" ולאן דווקא סוציאליסטית, הם הושיטו תמיכה מוסרית וכספית רחבה לחלוצים, ששימשו בידיהם כלי להתיישבות ולהגנה על הגבולות של המדינה שבדרך. כל זמן שהתנועה הקיבוצית שירתה את מטרותיה ותרומת הקיבוצים לאינטרסים שלהם הייתה בעיניהם גדולה מסכנת נטיותיהם הסוציאליסטיות, התנועה הציונית מימנה אותה! עוד ארחיב בנושא העדין הזה.

### אנוכיות וזולתנות

לדידי, התכונה העיקרית להזדהות אישית עם חיי הקיבוץ היא ה-altruism ("זולתנות" בעברית). זולתנות היא הניגוד ל"אנוכיות" (egoism), אבל איננה קשורה ל"פרטיות" ו"ייחידות" (אינדיבידואליזם), שהן תופעות לגיטימיות, גם בחיי הקיבוץ. לכאורה קיים ניגוד בין "קולקטיביות" (תפיסה הממקמת את החברה כמרכז ענייניה) ו"ייחידות" (הממקמת את היחיד במרכז), ולא כך הדבר. אינני רואה בחיי הקיבוץ סתירה בין הפרטיות והאינדיבידואליזם לבין הקולקטיביות. ייחוד ומטרות אישיות אינם יצרים אנוכיים, אלא ביטוי לגיטימי של האדם החופשי.

ייחוד האדם בחיי הקיבוץ סותר את הטענה הגסה שחברי קיבוץ הם רובוטים. ההיפך הוא הנכון: עקב ההשתחררות מהסטאטוס הסוציאלי והכלכלי (הרי כולם מקבלים תקציבים שווים ונהנים מסטאטוס חברתי שווה), התכונות והיכולות האישיות הן הקובעות את מעמדו של החבר בקיבוץ. החבר מוערך בקיבוץ על פי המוח והלב, ולא על פי הכיס והדרגה (בינתיים, לפחות!) עם השינויים המתרחשים בימינו, עלי להיות זהיר בנוגע לעתיד).



אינדיבידואליזם ואנוכיות אינם בהכרח מחוברים זה לזה. אינדיבידואליזם (יחידיות – לכל אחד האישיות משלו) הוא הביטוי העליון של עצמאות וחופש אינטלקטואליים. אנוכיות, אי-התחשבות בזולת, מניחה שהחשיבה על עצמו היא הלגיטימית והמניעה את ההתנהגות האנושית. רק המסוגל להבחין בגוונים המבדילים בין אינדיבידואליזם ואנוכיות יבין מדוע אינדיבידואליסט מושבע כמוני חי בקהילה קיבוצית ואוהב את החיים המשותפים, בזמן שאגואיסט אינו יכול לשרוד בה.

### חלוצים ו-pioneers

ישנם הבדלים רבים בין החלוצים הציוניים שיצרו את הקיבוץ והמושג הרגיל של "חלוצים" (pioneers) שיישבו את ארצות הברית. החלוצים הציוניים לא נדחפו על ידי חלום להתעשרות, לא נסחבו על ידי "בהלת הזהב" ולא חיפשו אחר איזה El Dorado. החיים בקיבוץ בשנים הראשונות דרשו נכונות עליונה לוותר על דברים רבים (לימודים, התקדמות מקצועית ושאיפות אישיות) תמורת רמת חיים ירודה ועבודה פיזית מפרכת. כדי לשרוד בתנאים כאלה היו נדרשות אישיות חזקה ואמונה חזקה עוד יותר. רבים לא עמדו בכך. אין ברשותי סטטיסטיקות להוכחת הנחתי, אבל להערכתי בזעירה על כל חבר שחי היום בקיבוץ, לפחות שלושה אחרים נטשו אותו. אני מכיר קיבוצים שבמשך קיומם החליפו שלוש פעמים את האוכלוסייה!

לעומת החלוץ הארצישראלי, הדבר הראשון שעשה ה"חלוץ" (pioneer) האמריקאי כאשר מצא אדמה מתאימה לו, היה לסמן גבולות ולרוץ לרשום את הקרקע על שמו. היו אצל החלוצים האלה לא מעט גילויים של עזרה הדדית, אבל לא של שותפות. בהתחלה כן היה קיים ביניהם שוויון מסוים, לא משום שכך החליטו, אלא משום שלא היה הבדל גדול ברכושם – כולם היו חסרי כול. לא הייתי אומר שהחלוץ האמריקאי היה אגואיסט, במובן השפל של המילה, אבל הוא דאג קודם כל למשפחתו ומהות הקשר עם הקהילה הסובבת היה תלוי בתועלת שהפיק ממנה.

התכונה הראשונה בכדי לחיות בקיבוץ היא הנכונות להתחלק עם האחרים. ברמה הפילוסופית והאידיאולוגית, אפשר לתרגם את העיקרון הזה כהפרדה בין תרומה וצריכה: אין בקיבוץ (הקלאסי!) קשר בין מה שהחבר תורם לקיבוץ ומה שהוא מקבל ממנו! "לכל אחד לפי צרכיו, מכל אחד לפי יכולתו" הוא "תנאי בל יעבור" לקיום הקיבוץ (הקלאסי). כל זמן שהעיקרון הזה מתקיים, הקיבוץ הוא קיבוץ. ברגע שננטש העיקרון הזה, הקיבוץ הוא קיבוץ כפי שכפר סבא הוא כפר (בינתיים שיניתי במקצת את דעתי: הקיבוץ יכול להיפך לקיבוץ אחר – קיבוץ "מתחדש", שרק העתיד יגלה מה הוא צופן).

### המשותף לחלוץ ולמתנחל

את מייסדי "החלוץ" הדריך הלום: בניית בית לעם היהודי כולו. כאמור, עם הקמת מדינת ישראל וגיבוש הצבא שלה, הממשלה לקחה על עצמה את רוב המשימות הלאומיות שהיו קודם נחלת הקיבוצים, הקרנות הלאומיים והסוכנות היהודית. יתר על כן: בעת כתיבת שורות אלו (בשנת 1990), הממשלה מורכבת מהאגפים הלאומניים והדתיים הקיצוניים בקשת הפוליטית בישראל, העוינים לעקרונות החברתיים והסוציאליסטיים של הקיבוץ.

בעקבות השקפתם שזכות היהודים להתיישב בכל מקום בגבולות ארץ-ישראל התנ"כיים (והלא-תנ"כיים!), מחוזקת בנימוקי בטחון, הממשלות עודדו מאז 1967 התנחלות יהודית אינטנסיבית בשטחים שישראל כבשה, מעשה שהיה בהחלט לגיטימי בעולם העתיק ולא כל כך עתיק, אך איננו זוכה באהדת העולם בימינו. לפי הפתגם, מה שמותר לאריות אסור לשועלים (ובוודאי שלא ליהודים).

המשותף לשניהם, החלוצים מאז והמתנחלים מעכשיו הוא היותם כלים פוליטיים להבטחת הסוברניות היהודית על הקרקע על ידי התיישבות עליה. החלוצים מהמחצית הראשונה של המאה הקודמת שירתו את המטרות של התנועה הציונית: של הקרנות הלאומיות, שהעמידו לרשותם משבצות קרקע, ושל הסוכנות היהודית, שמימנה

את הקמת היישובים וביסוסם. המתנחלים החדשים משרתים את מדיניות הממשלות שתמכו בהם והשקיעו (ועדיין משקיעות) משאבים כבירים בהתנחלויות – בהקמתם, בסלילת רשת כבישים עבורם ובמטלה הביטחונית לשמור עליהם.

בהסתמך על ניסיון התנועה הקיבוצית, ממשלות ישראל יתמכו במתנחלים כל עוד הם ישרתו את מדיניותם. בפוליטיקה אין סנטימנטים: "הכושי עשה את שלו, הכושי יכול ללכת".

לעולם לא תמכתי בהתנחלות יהודית ברצועת עזה, אבל כאשר כתבתי את המשפט האחרון לעיל לא חזיתי אף בחלום את פינוי גוש קטיף... האם הממשלה למדה לקחים מהמבצע והיא תכין באופן מסודר ואנושי יותר את הפינוי העתידי של יישובים מיהודה ושומרון, אם וכאשר תחליט על כך? אני מטיל ספק בכך.

### **במה שונה המתנחל מהחלוץ**

מהנקודה בה סיימנו את המשפט האחרון והלאה, אין יותר דמיון בין המתנחלים מהיום לבין החלוץ הקלאסי מהעבר.

למתנחלים אין אידיאלים סוציאליים או סוציאליסטיים ואינם מוותרים על שאיפות אישיות, כפי שנהגו החלוצים, שמול עיניהם עמדה קודם כל טובת הכלל: הקיבוץ והעם היהודי. חלק מהמתנחלים מונעים אומנם בדחף חזון דתי – יישוב "ארץ-ישראל השלימה" – אך אחרים נמשכו לשטחים בגלל ההזדמנות להשגת בתים על רמה גבוהה במחירים נמוכים ולההנות מאיכות חיים שבתוך הקו הירוק ידם לא הייתה משגת.

אין המתנחלים מעבדים את האדמה, פרט לקיבוצים ברמת הגולן ולמספר מתיישבים בגוש קטיף, שהקימו רפתות וחממות של ירקות ופרחים המעסיקות כוח עבודה זול – ערבי עד 1998 ומאז, עובדים זרים. אחוז קטן מהם מועסק באזור מגוריהם, לרוב בעניינים ציבוריים ובשירותים דתיים (קטע זה נכתב לפני פינוי גוש קטיף!).

לא ייתכן דמגוגיה גדולה מאשר לכנות אותם "החלוצים המודרניים": חזותם, התנהגותם הסוציאלית וגישתם המוסרית (במיוחד האפליה האתנית לגבי השכנים הערביים) הם בניגוד קוטבי לחלוצים שהקימו את הקיבוץ. זו דוגמה טובה לשימוש התחביר של אורוול (George Orwell) בספרו "1984": "לבן הוא שחור, שחור – לבן; אמת הוא כזב, שקר הוא אמיתי".

נכון יותר היה לכנותם "קולוניאליסטים מודרניים".

---

## פרק 3. הצהרה אישית

(נכתב ב-1980)

### מה בין ברית-המועצות לבין הקיבוץ?

להתרחשויות בברית-המועצות הבולשביסטית היו ההשלכות הרוחניות על השאיפות הסוציאליסטיות ששלטו בעולם ובקיבוץ. גילויי ועידת העשרים של המפלגה הקומוניסטית הסובייטית ה-1956 הנחיתו מכה מוחצת בהשקפה הסוציאליסטית. המילה "סוציאליזם" נהייתה דוחה וקרנו של הקפיטליזם עלה – גם בקיבוצים. תהליך השחיקה של הסוציאליזם בקיבוץ כרסם את את היסוד רעיוני עליו היה נישען.

חברים רבים וטובים לא תלו את הקולר של המשבר שפקד את הקיבוץ במצב הכלכלי ששרר בארץ (ובעולם) ולא במדיניות האנטי-חברתית של הממשלות הדוגלות בשוק החופשי, בהפרטת המשק ובהשקעות של מיליארדי דולרים בשטחים הכבושים במלחמת ששת הימים, אלא האשימו את מבנה הקיבוץ והטילו את יתם לקפיטליזם, שזה מכבר ביקרו קשות – הקפיטליזם האימפריאליסטי לדיראון נהיה לקרש הצלה.

זאת התמונה העכשווית של הקיבוץ. התיאור הוא קצת שטחי ומעורפל, אם כי אמיתי.

### הצהרה אישית

בנקודה הזאת, חש אני צורך להבהיר שמעולם לא הייתי קומוניסט ולא היה לי כל קשר למפלגה קומוניסטית כלשהי. אין זו התחמקות או ניסיון להתנערות ממעשיי בעבר. זו עובדה.

נכון שחשתי בסוף מלחמת העולם השנייה סימפתיה עמוקה לברית-המועצות, לא רק בגלל הקרב נגד הנאציזם וההגנה ההרואית

על סטאלינגרד, אלא בגלל ההתנהגות של הרוסים כלפי היהודים במלחמה ויחסם להקמת מדינת ישראל.

בעוד שבארצות הברית ובכמעט כל מדינות העולם סגרו את שעריהם ליהודים שברחו מהגיהינום הגרמני, ברית-המועצות נתנה מקלט למאות אלפי יהודים והפנתה אותם למקומות בטוחים במזרח. האוניות Patria ו-St. Louis, עמוסות נמלטים יהודיים מהנאצים, התדפקו לשווא בשערים החתומים לפנייהם בארצות הברית ובקובה, ונאלצו לשוט בחזרה לאירופה, להשמדה ולמוות – פרק לדיראון עולם בהיסטוריה אמריקאית, המתחבר ל"ספר הלבן" של הבריטים, שסגר את פלסטין לפליטים היהודיים.

בשנת 1947 הערצתי לברית-המועצות הרקיעה שחקים עם הצהרת גרומיקו על זכות היהודים למדינה בפלסטין (לעומת הצהרת בלפור, שבסך הכול מביעה את אהדתה של בית המלוכה האנגלית ל"בית לאומי" ליהודים). ברית-המועצות הייתה הראשונה להכיר במדינת ישראל de-jure ולעומת רוב מעצמות העולם שהטילו אמברגו על הספקת נשק לישראל, היא סיפקה דרך צ'כוסלובקיה את הנשק שהציל את המדינה הצעירה במלחמת העצמאות. את זאת, אין לשכוח!

הרומן שלי עם ברית-המועצות לא האריך ימים. פנייתם החד-צדדית למען הערבים לא הפתיעה אותי: הבנתי את הסיבות הפוליטיות שלהם (הנפט והשוק הערביים), אבל לא הסכמתי איתם. המשפט נגד "הבוגדים הציוניים" וההשמדה השיטתית של תרבות יהודית בברית-המועצות סתמה את הגולל על שרידי הסימפטיה שעדיין רחשתי לה. לדידי, הקרמלין נהיה בשנות החמישים לאויב המסוכן ביותר לישראל ולאיום מוחשי לדמוקרטיה בעולם.

עם פרסום נאמו של הרושצ'וב שלחתי מאמר ל"השבוע", שבועון הקבה"א, בו כתבתי שמכל הזוועות של סטאלין, פשעו הכי גדול היה רצח הסוציאליזם, שהערכת לא יספיקו מאה שנים להתאוששותו.

האם ישרדו במדינות הקומוניסטיות לשעבר ההישגים הסוציאליסטיים בהם הייתה גאווה: שירותי הבריאות והחינוך החינם, והבטחת עבודה לכל? ימים יגידו. בינתיים עקרונות אלה הם עמודי התווך באידיאולוגיה של הקיבוץ (בינתיים! פסקה זאת כתבתי בשנת 1990).

### נפט ערבי ודם יהודי

אם כבר ציטטתי את מה שכתבתי על הסוציאליזם אחרי נאום של חרושצ'וב, אינני יכול להתאפק מלספר על מאמר אחר – "השומר הצעיר וברית-המועצות" – שכתבתי בפורטוגזית באונייה בה חצינו את האוקיאנוס בעת עלייתי ארצה מברזיל בשנת 1948, בשיא "התקופה הסטליניסטית" שלי. סקרתי בו את המאבק הגלובאלי של מעצמות-העל, בין המחנה הקומוניסטי לבין המחנה הקפיטליסטי וצינתי את הקו העקבי של מדיניות החוץ של ברית-המועצות: נאמנות לאינטרסים הצרים ביותר שלה (מאפיין המתאים לכל המעצמות!). נדהמתי מהמסקנות עליהן הגעתי: "בחישוב הפרגמאטי של ברית-המועצות ישקול הנפט הערבי יותר מאשר הדם היהודי!". מילים אלה כתבתי כאשר איש לא העלה על דעתו שייפרשו בקרמלין מרבד אדום למלך ערבי או לשיך מנסיכויות הנפט. סיימתי את חיבורי "אני מקווה שההיסטוריה תטפח על פניי ותוכיח שטעיתי" – חוצפה של "אידיאולוג" צעיר!

גנזתי את המאמר – דפי הנייר הדק לדואר אוויר עליו הוא כתוב שמורים עדיין בארכיוני הפרטי, מצהיבים ומקומטים. לא העזתי לשלוח כפירה כזאת לתנועת ברזיל, כי ממילא לא היו מפרסמים אותה. כיום, בקריאה חוזרת של המאמר, מפליאה אותי היומרות בה כתבתי אותו ואת הלשון הריאליסטית-המטריאליסטית-הדיאלקטי שהייתה אז שגורה בפי ובכתיבתי...

## הסוציאליזם של אמא

אמי המנוחה הייתה אישה פשוטה, ללא השכלה פורמאלית. ספק אם שמעה על מארקס, אנגלס, פרודהום, בורוכוב והוגי דעות סוציאליסטים אחרים, ובוודאי שלא קראה מעולם שורה אחת מכתביהם, אבל היא הייתה סוציאליסטית, בלב ובנפש! הסוציאליזם שלה: כבוד לאדם באשר הוא אדם, יחס אוהד לזולת, אמונה בטוב, בצדק וביפה.

לאחר שבצעירותי שרפתי את עיניי בספרות המרקסיסטית הקלאסית (כולל כתבי בקונין וטרוצקי...) ואף לאחר השתתפותי בשנת 1950 במשך חודש ימים ב"סמינר האידיאולוגי על מרקסיזם" בגבעת חביבה, התאכזבתי מרות מברית-המועצות. אך למרות מפח-הנפש שלי מהשמאל הסוציאליסטי בעולם, אני ממשיך להאמין בסוציאליזם – בסוציאליזם של אמא.

התפרצות הווידויים האישיים בפרק הנוכחי משתלבת בספר, כי הרי הוא כולו רגשות אישיים, ולא מחקר אקדמי.

---



## פרק 4. המבנה הארגוני של הקיבוץ ב-1980

(נכתב לפני 1985)

המערכת הדיכטומית של הקיבוץ. כיצד פועל הקיבוץ? דיון על מעורבות היחיד בקהילה ועימות הנצחי בין דמוקרטיה והירארכיה.

### הרצאה

הרצאה שלמה, מקיפה וממצה של ארגון הקיבוץ הייתה דורשת דיון מפורט על התפתחות של ניהול הקיבוץ מתחילתו (שנת 1920 בערך), עיקוב אחר דרכו המפותלת עד ימינו וניסיון להסביר את השינויים שחלו וחלים בו. אין ספק שזה יכול להיות מסע מרתק למי שמתעניין בנושא, אבל חורג מהיקף המתוכנן לספר הזה.

### מדוע הקיבוץ משנת 1980?

התלבטתי קשות כיצד לגשת לנושא ובחרתי בדרך הפשוטה והבטוחה: התיאור של ארגון הקיבוץ שלי, אותו אני מכיר הכי טוב, במצבו היציב האחרון, בשנת 1980, לפני התחלת תהליך השינויים המבניים שעוברים עליו מאז. בשנה ההיא הקיבוצים היו מחולקים בכמה תנועות ("הקיבוץ המואחד", הקיבוץ הארצי של השומר הצעיר", "הקיבוץ הדתי" ובעבר הרחוק יותר, לפני האיחודים שחלו בינתיים, היו קיימים "חבר הקבוצות", הקיבוצים של "הנוער הציוני" והקיבוץ הקומוניסטי "בחן"). הקיבוצים היו מפולגים ביניהם, אך המבנה הארגוני שלהם היה כמעט אחיד וכולם התנהלו בצורה דומה. וראה את הפרדוקס: התמונה השתנתה מאז מקצה לקצה – רוב הקיבוצים התאחדו ב"תנועה קיבוצית" אחת, אך המערכות הארגוניות וההתנהלות שלהם התפצלו לתבניות שונות, ורבים עדיין בתהליך של שינויים.

זאת הסיבה שבחרתי כנקודת מוצא להבנת התהפוכות שהתרחשו מאז – ועדיין מתרחשים – את תיאור המבנה הארגוני של קיבוצי בשנת 1980, המהווה דגם מייצג נאמן של מרבית הקיבוצים בזמנו וביובל השנים הקודמות.

## טריוויאליות ושעמום

כשאני שואל לבני שאלה בתחום מומחיותו, המחשוב, הוא מגיב בהשתוממות "אבא, איך אתה לא יודע דבר טריוויאלי כזה?". נכון, מה שהוא יודע זה עבורו טריוויאלי, כפי שמה שאני יודע הוא טריוויאלי בשבילי. למשל, האם יש דבר טריוויאלי יותר מאשר  $\pi=3.14159265389793...$ ?

מה בין טריוויאליות לבין הפרק הגדול הנוכחי? עבור מי שכבר מכיר את תוכנו, הנושא הוא טריוויאלי ומומלץ לו לדלג לפרק הבא, כדי לא להשתעמם.

## המאפיין הבולט

המאפיין הבולט הראשון בניהול הקיבוץ הקלאסי הוא חלוקתו לשני מגזרים: המשקי (הכולל את החקלאות, התעשייה, וכל הפעילויות העוסקות בעבודה) והמגזר החברתי (כל היתר). קיים כמובן קשר גומלין תמידי והדוק בין השניים, אך כל אחד מהם הוא עצמאי, עם הנהגה ומבנה משלו.

## המגזר המשקי

התחום המשקי-כלכלי הוא פירמידה שבקודקודה רכז המשק, שנבחר לתקופה של שנתיים (זכור שהפרק מתייחס לשנת 1980!), אבל הקדנציה עשויה להתארך בעוד שנה-שנתיים. רכז המשק נבחר לרוב בין רכזי הענפים: אחד שהצליח בעבודתו והוכיח כישרון ניהולי. נהוג לשלוח אותו לפני הכניסה לתפקיד להשתלמות כלכלית בניהול משק קיבוצי. מוטלת עליו העריכה של תקציב הקיבוץ לשנה הבאה, תוכנית-אב לשנים הקרובות, מעקב אחר ביצוע התוכנית על ידי הענפים המשקיים, הוועדות במגזר המשקי, וריכוז ועדת המשק.

השני בסולם ההירארכיה המשקית הוא הגזבר, שבדרך כלל נבחר לשנתיים. הגזבר מילא בעבר כמעט את כל המשימות בחוץ הנחוצות לקיבוץ, החל מהנציגות בפני מוסדות ובנקים, קניית מצרכים, עד להבאת סרט הקולנוע להקרנה בערבי יום שישי. כיום

תפקידו מתמקד בכספים – הוא מתמסר להשגת תקציבים, אשראי ומזומנים מבנקים ומוסדות אחרים למימון הפעילויות הפיננסיות של הקיבוץ. על יתר המשימות ממונים כעת חברים אחרים, כמו הקניין. ההתמחות הגבוהה הנדרשת בתפקיד הגזבר מושגת בסמינר מיוחד לגזברי קיבוצים.

הדמות השלישית בהירארכיה המשקית הוא רכז העבודה, המרכז את ועדת העבודה והאחראי לעבודה בקיבוץ.

רכז המשק, הגזבר ורכז העבודה הם הטריאומויראט שמנהל את החיים הכלכליים של הקיבוץ, ועליהם לפעול בהתאמה מלאה.

## ועדות משקיות

### ועדת המשק

ועדת המשק אמורה להיות תחנת הכוח הכלכלית המפעילה את הקיבוץ, המוסד הכלכלי העליון בקיבוץ, שמנחה את רכז המשק ומפקח עליו, אך למעשה אין זה מה שקורה בדיוק. רכז המשק נבחר על ידי אסיפת הקיבוץ, ולכאורה גם ועדת המשק, אך רכז המשק הוא מי שמציע את החברים שירכיבו את הוועדה, מי שמנחה אותה וקובע את מדיניותה. אפשר להשוות את רכז המשק לנשיא "ג'נרל אלקטריק", אך עם סמכות גדולה יותר, משום שלרכז המשק אין דירקטוריון מעליו. מעליו רק שיחת הקיבוץ, שאינה בנויה לפיקוח (כך היה לפני בשינויים!).

לפעמים ועדת המשק מקימה ועדת משנה אד-הוק למשימה מיוחדת, כמו למשל ועדת מים, הקובעת את חלוקת המים לענפים החקלאים בשנה שחונה, בה הגשמים מוגבלים וכמות המים לרשות המשק איננה מספקת את דרישות ההשקיה.

## **ועדת עבודה**

ועדת העבודה היא צוות של חמישה או יותר חברים (רכז העבודה וסדרנים) שמטפלת בכל העניינים הקשורים לעבודה בקיבוץ. הסדרן היומי אחראי על סידור העבודה היומי (לוח זמנים, עליו רושמים מדי יום את המקומות העבודה של החברים). סדרן זה נבחר בוועדה בין חבריה הפנויים, שמתחלפים ביניהם בתפקיד מדי מספר חודשים. כיוון שהסקטור החינוכי מורכב מאוד ודורש אנשים רבים למילוי כל המשימות (אם עובד נעדר מכל סיבה שהיא, חייבים לסדר משהו במקומו), סדרן מיוחד מטפל בסידור העבודה של בתי הילדים ובית-הספר.

לרוב כל ענף וסקטור עבודה בקיבוץ קובע את אחד מחבריו בצוות כאחראי לסידור העבודה הפנימי שלהם והוא איש הקשר לסדרן העבודה הראשי.

אם נמצאים בקיבוץ מתנדבים או גופים זמניים אחרים העובדים בקיבוץ, אחד מכל קבוצה נקבע כמקשר לסדרן העבודה הראשי.

רוב החברים אינם עובדים בשבתות ובחגים, אבל ישנן עבודות שחייבים לעשותן גם בימים האלה (כמו ברפת, בלול ובבתי הילדים), בהם עובדים חברים בתורנות. חבר בוועדה אחראי לסידור העבודה בימים האלה.

## **ועדת כספים**

ועדת כספים היא ועדה מצומצמת מורכבת ממרכז המשק, הגזבר והקניין, ולפעמים נציג הציבור, לדיון בפעילות הכספית של הקיבוץ ולמעקב אחריה.

## **ועדת תכנון**

ועדת תכנון עוסקת בכל ענייני הבנייה בקיבוץ: דיון בתוכניות לבניית בתים, בתוכנית-האב של הקיבוץ ובשירותים המוניציפאליים (רשתות כבישים, מים, חשמל, ביוב, תקשורת). הוועדה מורכבת

מראש הוועדה, רכז המשק, גזבר, חברים הקשורים לבנייה בקיבוץ (חשמלאי, שרברב, גנן) ועוד מספר נציגי הציבור. זאת ועדה גדולה שמתכנסת לפי הצורך מדי מספר שבועות, על פי הזמנת רכזה.

## **ועדות חברתיות**

### **המיגזר החברתי**

כל הפונקציות שאינן שייכות לתחום המשקי נכללות בתחום החברתי, מגזר רחב של ועדות וועדות-משנה, פירמידה מקבילה שבקודקודה מזכיר הקיבוץ או שני מזכירים הפועלים בשיתוף, שחולקים ביניהם את המשימות. בדרך כלל הקיבוץ משתדל לבחור ותיק וצעיר, או חבר וחברה, שמתחלפים כל שנתיים – מדי שנה, אחד מהם (זיכרו: מדובר ב-1980).

המזכירים ממונים על כל המתרחש בקיבוץ בתחום החברתי והם הכותל המערבי לכל פניית חברים שאינם מסופקים מטיפול וועדה בעניינם. מעל המזכירים – המזכירות, ומעל הכול – שיחת הקיבוץ.

### **שיחת הקיבוץ**

שיחת הקיבוץ מתכנסת מדי שבוע, לפי סדר היום שהמזכירות מחליטה ושהמזכיר מפרסם ב"דך לשיחה", המחולק מראש בתאי הדואר של החברים. בנוסף מלהיות הזרוע המבצעת של הקיבוץ (המוסד העליון בקיבוץ לדיון, ולהחלטות בסעיפים שאינם מוכרעים בקלפי), שיחת הקיבוץ היא גם הזרוע התחיקתית (דנה בתקנון הפנימי של הקיבוץ) והזרוע השיפוטית (בג"ץ של הקיבוץ).

בעבר ההצבעה בשיחת הקיבוץ הייתה על ידי הרמת ידיים של הנוכחים בשיחה, אך כבר שנים רבות שברוב הסעיפים הונהגה הצבעה חשאית בקלפי, שמתקיימת מחוץ לשיחה, ביום אחר.

שיחת הקיבוץ היא המוסד העליון לדיון בקבלה למועמדות ולחברות (ההצבעה בקלפי). מדי שנה דנים על ההצעה לתקציב

השנתי של הקיבוץ ולאחזקת האדם, על המינוי של בעלי התפקידים הראשיים בקיבוץ וחברי הוועדות, ואת רשימת המשתלמים. דנים בה גם בפניות מיוחדות (חופש חברתי, עזרה להורים וקבלתם בקיבוץ במעמד "הורי חברים").

יושב ראש האסיפה הכללית הוא המזכיר או מנחה תורן מטעם המזכירות. לחברי הקיבוץ הזכות להשתתף בה וליטול חלק בדיונים. פרט מאשר ל"שיחת חברים", שבה נוכחים רק חברי הקיבוץ, בשיחות הרגילות רשאים להשתתף ללא זכות הצבעה גם מועמדים, הורים וחברים במעמד של "אורחים".

### ועדת חברים

ועדת החברים מופקדת על חלוקת מצרכים לחברים לפי ה"תקציב לאחזקת אדם" השנתי, בהתאם לנוהלים המקובלים בקיבוץ. בעבר מילאה ועדה זו תפקיד מרכזי בקיבוץ, כי היא הייתה ממונה על התקציבים לצרכים האישיים של החברים ולחלוקתם (בגדים, נעליים, רהיטים, ציוד ביתי ועוד). כאשר הוועדה (או שיחת הקיבוץ) החליטה לספק פריט מסוים, כל משפחה קיבלה אחד. אם היה מדובר בפריט יקר (כמו למשל רדיו או מקרר) והתקציב לרשות הוועדה לא הספיק לחלוקתם בבת אחת לכל החברים, היא פרסה את החלוקה למספר שנים וחילקה אותם על פי קריטריון הוותק (עוד נדון עליו בפרוטרוט). התהליך נמשך שנים ועד שלא הסתיים, לא התחילו בחלוקת פריטים חדשים, כמו תנורים, טלוויזיה, טלפונים וכך הלאה. ייתכן שזאת הייתה שיטה מסודרת ויעילה, אבל גרמה להתמרמרות רבה – סדר העדיפויות של הוועדה לא תמיד תאם לרצונות חברים.

הוועדה הזאת הסמיכה בין חבריה אחראים למטלות שונות, למשל: אחראי לשעונים (תיקונים ורכישת שעונים חדשים), לכרטיסי תחבורה (הקיבוץ מממן נסיעות בתחבורה ציבורית), כרטיסים לתיאטרון (על חשבון החברים) ועוד שירותים. משימה חשובה נוספת: ארגון טיולים מאורגנים או פרטיים לחו"ל. עקב

ההוצאות הגבוהות בתחום זה, אין הקיבוץ יכול היה להיענות לכל הפניות ולקביעת תור הנוסעים נוצרה נוסחה מתוחכמת שהתחשבה במספר פרמטרים (נסיעה קודמת ושיקולים נוספים).

### **ועדת חברה**

ועדת חברה מטפלת בבקשות ובעיות אישיות של חברים ודנה בשאלות חברתיות ואידיאולוגיות (פירוש התקנון והצעות לשינויו). פעולת הוועדה יכולה להשתנות לפי הנסיבות. בעניינים אישיים רגישים שהסודיות יפה להם, הוועדה מקימה ועדת-משנה עדהוק מורכבת מחבר הוועדה (לרוב המרכז) ואחד המזכירים של הקיבוץ.

לדיון בשאלות עקרוניות חשובות, יכולה הוועדה לארגן פורומים קטנים, הנותנים לכל המשתתפים הזדמנות להתייחס ולבטא את דעותיהם. לא כל אחד מֵעַז לדבר באסיפה הכללית, למרות זכותו לעשות זאת.

### **המתחם החינוכי**

ועדת החינוך מטפלת בכל ההיבטים הקשורים לגידול ילדי הקיבוץ, מהלידה עד גיל שמונה עשר, או עד לסיום הלימודים התיכוניים (לרוב במוסד חינוכי – כינוי לבית-הספר התיכון הקיבוצי).

לכיסוי התחומים החינוכיים השונים בקיבוץ, הוועדה מקימה וועדת משנה מיוחדת לכל קבוצות גיל (תינוקות, פעוטים וילדי גן ילדים, בית-ספר עממי ומוסד חינוכי), וועדה פדגוגית וועדה לחינוך מיוחד.

ילדי הקיבוץ לומדים שתיים-עשר שנים, מהם שש שנים ראשונות בבית-הספר היסודי הנמצא בקיבוץ. ילד שאינו משתלב במסגרת הלימודים הרגילה, מקבל עזרה בשעורים או נשלח לבית-ספר מתאים, יומי או פנימייה.

בתי-ספר תיכוניים דורשים צוות גדול של מורים למקצועות השונים ולמעבדות, מחנכים, מורי עזר ומורים לעזרה לימודית. שיקולים כלכליים הוליכו קיבוצים מאותו האזור לשותפות בהקמת בית-ספר אזורי (המוסד החינוכי), שתפקד בעבר כפנימייה, אבל לאחרונה חלק מתלמידיו חוזרים לקיבוצם אחר יום הלימודים.

אלה וועדות המשנה המקובלות:

ועדת הגיל הרך – מטפלת בילדים לפני גן הילדים. חברה שלמדה והתמחתה בגילאים האלה מנהלת את הוועדה ומדריכה את המטפלות בעבודתן. היא בקשר עם מומחים חינוכיים בתנועה ובסמינר הקיבוצים, ועם רופא ילדים.

ועדה לגני הילדים – כנ"ל.

ועדה לבית-הספר היסודי – עוסקת בהוראה, בתוכניות לימוד ועוקבת אחרי התקדמות הילדים. מורכבת לרוב מצוותות המורים והמטפלות מכל הכיתות. בנוסף לשעורים לפי תוכנית משרד החינוך, הילדים עשויים לקבל עזרה לימודית ומשתתפים בחוגי העשרה: כלי נגינה, ריקודים, ספורט (קראטה, ג'ודו, כדור סל, התעמלות). ילדים בעלי כישרונות החורגים מגדר הרגיל עשויים להשתתף בחוגים מיוחדים לילדים מצטיינים שאוניברסיטאות מקיימים בפגרות.

ועדה לחינוך מיוחד – מטפלת בילדים עם בעיות לימודיות ואחרות, שאינם משתלבים במסגרת הכיתה הרגילה וזקוקים לבית-ספר מיוחד. הקיבוץ מעדיף לשלוח אותם לבית-ספר יומי, כדי שימשיכו לחיות בקיבוץ יחד עם הילדים בגילם. ועדה זאת פועלת בייעוץ עם פסיכולוגים לילדים.

ועדה לילדי המוסד – היא הקשר של הקיבוץ עם מוסדות המוסד החינוכי ואחראית לטיפול בילדים כשהם בקיבוץ.



## ועדת התרבות

וועדת התרבות היא ועדה גדולה המפעילה את חיי התרבות בקיבוץ. כל קיבוץ משתדל לפתח כלים תרבותיים כמו מקהלה, להקת ריקודים, תזמורת ואנסמבלים של תיאטרון, להופעה בחגים, במסיבות וערבי תרבות בקיבוץ. ישנם חוגים כאלה המצליחים לקיים מסורת של פעילות המתמידה שנים רבות ואף דורות, ועשויות להגיע לרמה המכשירה אותם להופעה גם מחוץ לקיבוץ.

זמרים, רקדנים, נגנים ואומנים יחידים עשויים להגיע למקצוענות ולהשתתף באנסמבלים לאומיים שהתנועה הקיבוצית הקימה ומחזיקה: התיאטרון, התזמורת ולהקת הריקודים של התנועה הקיבוצית, הזוכים להצלחה רבה בהופעתם בקיבוצים, במועצות האזוריות, בערים ברחבי הארץ, ואף בחוץ לארץ.

ביטוי חשוב של הפוטנציאל התרבותי של הקיבוץ היא הפעילות האומנותית של חברים בודדים: מוסיקאים, ציירים, פסלים, סופרים, משוררים, צלמים ואומנים אחרים. לרוב הם חובבים שמקדישים כל רגע פנאי לתחביב (לדוגמא, במשך עשרות שנים כתבת־ספרים מחוץ לשעות העבודה, אף על פי שספק אם אצליח להוציא את כולם לאור).

חלק מהאמנים מגיע לרמה אומנותית גבוהה, עם סיכוי טוב להיעשות מקצוענים. קיבוצניקים רבים התחילו את הקריירה כתחביב ונעשו מרצים בסמינרים ובאוניברסיטאות.

לרוב הקיבוץ מעודד את העיסוק בתחביבים. אחד התפקידים של ועדת התרבות הוא לספק תקציבים, ימי עבודה וחומרים לתחביבים ולפעילות תרבותית של יחידים. חלק ממימון התמיכה הזו מקורו בתנועה הקיבוצית (אגודות אמנים וקרנות). בקיבוצי הסבו לול לפיתוח אפרוחים ישן למרכז אומנויות, בו חזרי סטודיו אישיים לציור, פיסול, קרמיקה, אמיל, צילום ועוד.

סקרתי בקיצור את פעילות האמנים ואומנים (על ספורטאים, בהמשך) והתמיכה שהם מקבלים. התמונה היא אמיתית, אך רחוקה

מלהיות אידיאלית. יוצרים הם אנשים יוצאי דופן בכל חברה ודרכם רצופת ייסורים בכל העולם, ובזאת אין הקיבוץ חריג. כל צעד קדימה כרוך בעקשנות ובמאבקים. בתחום זה אין דרכים סלולות – על כל אחד לפלס לו בעצמו את דרכו. קיבוצי גאה מאוד במרכז האמנויות שהוא הקים, אטרקציה לאורחים ותיירים, אך החדרים הנחמדים האלה אינם מגלים כמה זיעה ודמעות הושקעו בהם.

### השתלמות חברים

ועדת השתלמות היא הכתובת לחברים שרוצים ללמוד מעבר לבית-הספר התיכון. טווח הדרישות והתשוקות רחב, מספר המעוניינים גדול והתקציב לרשות הוועדה מוגבל – הוא מאפשר השתלמות רק לחלק מהמועמדים, אך בקיבוצים עשירים יכולים להגיע לעשרה אחוז של החברים.

פעם בשנה מגבשת הוועדה רשימת מועמדים והאסיפה הכללית מצביעה על הרכבה הסופי. אם הלימודים מתקיימים ביום והם על חשבון הקיבוץ, הסטודנטים משוחררים מהעבודה. חלק גדול של השתלמויות הם אחרי שעות העבודה.

בעבר, הייתה עדיפות ברורה להשתלמויות בנושאים מקצועיים שהקיבוץ היה מעוניין בהם, כמו מורים, אחיות, טכנאים, וכיוצא בזה. לאחרונה אין השיקול הזה המכריע, אלא הנטיות האישיות. כיום חבר יכול ללמוד ארכיאולוגיה, פילוסופיה, רפואה, רפואה אלטרנטיבית, כלכלה, אסטרולוגיה, אסטרונומיה, צילום, קולנוע, קומפוזיציה מוזיקלית, ספרות יפנית, שפת סנסקריט, וכל דבר שיעלה על דעתו. אם דעת הקהל מעריכה את המועמד וכישוריו, יש לו סיכוי ללמוד בתחום שמעניין אותו (שוב אני מזכיר שפרק זה נכתב ב-1985).

התנועות הקיבוציות הקימו מספר מוסדות להשתלמויות מבוגרים – מכללות וסמינרים, חלקם בשיתוף עם מועצות אזוריות. המוסדות האלה גדלו, התרחבו וקלטו תלמידים שאינם חברי קיבוץ והם

לפעמים הרוב. חלקם פתחו יחידות המסונפות לאוניברסיטאות המעניקות תארים אקדמאים.

מרבית המוסדות האלה מפעילים חוגי ערב למבוגרים במבחר נושאים ותחביבים: ספרות, שפות (עברית, ערבית, אנגלית ואחרות), כלכלה, מדעי חברה ומדעי טבע. בדרך כלל החוגים פעילים בערב, פעם או פעמיים בשבוע, מהסתיו עד ראשית הקיץ.

ישנם סטודנטים המעדיפים ללמוד באוניברסיטה או במיכללה כללית.

לאחרונה הונהגה שיטה חדשה המאפשרת לכל בן-קיבוץ המסיים שירותו הצבאי לגשת ללימודים גבוהים, ללא קשר לרשימת ההשתלמויות הרגילה (הסבר בפרק נפרד). המסלול של בני הקיבוץ אחרי התיכון הוא פחות או יותר כך: שלוש שנים של שירות צבאי (שנתיים לבנות), העשויים להמשך עוד שנה או יותר לקצינים וטייסים, שנה או שנתיים של טיולים בחוץ לארץ (לארצות הברית, דרום אמריקה, מזרח אסיה), שנה אחת של עבודה בקיבוץ לחידוש הקשר עמו, ושלוש שנים או יותר של לימודים גבוהים.

מסלול זה אומר שמרבית בני הקיבוץ מתחילים להיות בקיבוץ כחברים מהמניין בשנות השלושים של חייהם, אחרי מעל לחמש עשרה שנות התרחקות מהקיבוץ: השנים במוסד החינוכי, שירות בצבא, טיולים ולימודים. ייתכן שתופעה זאת מסבירה בחלקה את השיעור הגבוה של בני קיבוץ שעוזבים אותו. אין זה הסבר קולע ונחרץ, אם כי ההיעדרות הארוכה מהבית בדיוק בתקופה כל כך חשובה לייצוב האישיות, בוודאי אינה גורם חיובי בהתקשרות לקיבוץ.

## ספורט

ועדת הספורט מעודדת את הפעילות הספורטיבית בקיבוץ.

סביר להניח שמייסדי הקיבוץ, ציבור החלוצים שהאציל את העבודה לדרגה של פעילות האנושית העליונה, מה שפונה "דת

עבודה", היו טרודים מדי בדאגות פרנסה כדי להקדיש תשומת לב לספורט. רק עם הדור השני והשלישי חָדָר הספורט לקיבוץ.

קיבוצים הגיעו להישגים בכדור־עף וכדור־סל, אולי משום שהם מצריכים צוותים קטנים ולא דורשים מגרשים יקרים. היו גם הישגים בשחמט (אם להחשיב אותו לספורט). לאחרונה נבנו בקיבוצים בריכות שחייה, אולמות ומגרשי ספורט מצוינים.

העיסוק בספורט, כמו באומנות, הוא לרוב תחביב לבודדים, ל"משוגעים לדבר" בענפים שונים: כדור עף, כדור סל, כדורגל, רכיבה באופניים, גלישה וצלילה בים, קרטה, ג'ודו, ועוד. רק יחידים סגולה מגיעים לרמה מקצועית מצטיינת. ברצוני לציין את גאוות קיבוצי באחד מבניו, נכה שיתוק ילדים ברגליו, ספורטאי מצטיין בעל שמונה מדליות זהב בהרמת משקלות באולימפיאדות לנכים.

## בריאות

הבריאות הוא התחום בו מתגלה הפן האנושי ביותר של הקיבוץ: איפה שהוא איננו מופרט, שרות הבריאות שהקיבוץ מעניק הוא מושלם. בקיבוץ כל החברים מבוטחים בקופת חולים הכללית וקיימת בקיבוץ מרפאה עם רופאים במשרות חלקיות, אחיות ומזכירה רפואית.

כמו בקיבוצים אחרים רבים, קיימת אצלנו גם מרפאת שניים עם ציוד מודרני וצילום רנטגן, בניהול סיעת שיניים, עם רופאי שניים חלקיים ושיננית.

ועדת הבריאות, בהשתתפות האחות הראשית, הממונה על הבריאות בקיבוץ והמזכירה הרפואית, היא כתובת לבירורים, בעיות ופניות בענייני בריאות שהן חורגות מסמכות המרפאה (לרוב עניינים כספיים).

המזכירה הרפואית דואגת להזמנת תורים ולהסעת תושבי הקיבוץ הזקוקים לטיפולים במרפאות חוץ או לבתי חולים. לרשות המרפאה בקיבוצנו רכב עם נהג להסעות האלה, להבאת התרופות שהמרפאה

מספקת וללקיחת בדיקות למעבדות והבאת התוצאות מהן. כל השירותים האלה (עד 2006, לפחות) הם על חשבון הקיבוץ, ללא חיוב המשתמשים.

ישנם בקיבוץ חברים שלמדו רפואה אלטרנטיבית, קוסמטיקה, פדיקור, פיזיותראפיה, ועוד. הקיבוץ העמיד לרשותם חדרי טיפול לטיפול בחברים המעוניינים, תמורת תשלום מסובסד.

לקיבוצים אחדים יש חדרי-חולים לתושבי הקיבוץ הזקוקים לעזרה רפואית ולאשפוז, בעת מחלה ולאחר ניתוח, ואין להם תנאים מתאימים לכך בביתם. ישנם קיבוצים שמחזיקים בתי-סיעוד בהם מאושפזים גם חולים לא מהקיבוץ, וההכנסה מדמי האשפוז מצדיקה כלכלית את אחזקת המוסד.

### פוליטיקה

הפעילות הפוליטית של הקיבוץ אינה אחידה וקבועה (זכור: פרק זה נכתב ב-1980!). בזמני בחירות ואירועים פוליטיים חשובים במדינה הייתה מתארגנת ועדה פוליטית, שהפעילה חברים בהפגנות ובהסברה פוליטית בביקורי בית בשכונות בעיר. בשנים האחרונות, עם קריסת עקרון הקולקטיביות הרעיונית (שחייבה השתייכות כל החברים באותה מפלגה) והגישה הפלורליסטית שקמה במקומה, אין יותר מקום לוועדה פוליטית הנבחרת על ידי כלל החברים. ייתכן התארגנות של חברים בעלי עמדה פוליטית משותפת, דבר שלא היה אפשרי בעבר.

\*

אוההו!!! עשיתי את זה! סקרתי בקיצור את ארגון קיבוצי כפי שהוא היה ב-1980, בהנחה סבירה שבאותה תקופה ההתארגנות בכל הקיבוצים הייתה כזאת. הקטעים נכתבו בצמוד לתאריך הזה ולא שונו!

רשימת הוועדות שהצגנו איננה מְמַצָּה את כל האפשרויות. בכל קיבוץ יכול היה לקום לפי הצרכים הספציפיים מגוון אחר או נוסף

של ועדות וועדות-משנה. באופן תיאורטי סך המשתתפים בוועדות  
הקיבוץ יכול היה להיות גדול ממספר חבריו, משום שחברים יכולים  
היו להשתתף בעת ובעונה אחת ביותר מוועדה אחת.

התמונה שהצגתי אמורה להיות אובייקטיבית ומדויקת, אך  
ידיעתה אינה מצדיקה עדיין את קבלת התואר "דוקטור לארגון  
הקיבוץ". אף-על-פי-כן, היא מספיק מקיפה כדי להתקדם בהרהורים  
שהם מטרת הספר שלפניכם.

---

# פרק 5. השגות על הקיבוץ של 1980

(נכתב ב-1985)

ידוע לנו מלימוד ומספרים, תמונות, סרטים וטלוויזיה שהעולם מאוכלס באנשים בעלי שפות, צבעים, לבוש, מנהגים, ריקודים ומוסיקה שונים. גם הגיוון המנטאלי, החברתי והפסיכולוגי שלהם הוא רב.

הבדלי המראה החיצוני של יצורי אנוש מקובלים כמובנים מעליהם, אבל בנוגע למנטאליות, נוטים אנו לחשוב שרק האמיתות שלנו הן נכונות. לכן מתייחס העולם לקיבוץ ה"משונה", אם לא בחשדנות, בסקרנות.

הקיבוץ הוא ישות ייחודית, בעלת השקפה המציעה אלטרנטיבות כמעט לכל תחומי החיים – החברתיים, התרבותיים ואחרים – שהם טבעיות בשביל הקיבוצניקים ומוזרות לאנשים אחרים. נסקור כמה מהם.

## הוותק

נתחיל, כפי שהובטח בפרק 4, עם הסבר על ה"וותק", שאיננו המצאת הקיבוץ, אך אופייני לו.

ותק הוא מצבור נקודות המוענק לכל חבר והרכבו תלוי במטרה ושונה מקיבוץ אחד למשנהו.

הוותק הוא כלי ביורוקראטי (במובן החיובי של המילה!) מצוין, טכניקה מכאנית לדירוג חברי הקיבוץ בתור לקבלת הפריטים שאין ביכולתו לחלקם בבת אחת לכולם (דירות, נסיעות לחוץ לארץ, כלים חשמליים ופריטים יקרים אחרים) או לקביעת ניקוד להערכת זכויות (לקבלת פיצויי עזיבה, למשל). עם קבלת עקרון הוותק, הקיבוץ מאמץ קריטריון מתמטי אובייקטיבי, בלי להיכנס לסוגיה

האם הוא צודק או לא. אף אחד לא מתלונן: כל אחד יודע בדיוק לפני מי ואחרי מי הוא יקבל פריט שבחלוקה ומה רמת זכויותיו. המערכת הזו יעילה מאוד, במיוחד לממונה על החלוקה – היא מונעת וויכוחים.

בכל זאת, ככל מטבע, יש לוותק צד שני, הנוגד את העיקרון היסודי של הקיבוץ "לכל אחד לפי צרכיו"! הדיון כאן הוא רטורי, משום אין לי הצעה חלופית טובה יותר. להוציא מקרים ספציפיים ומיוחדים, השיטה הזאת היא הכי פחות גרועה. ברוב התחומים בהם פועלת מערכת הוותק, אין התלבטויות – מה חשוב אם אורי מקבל מעיל חודשיים לפני עוזי, או להיפך? השאלה נעשית מסובכת ורגישה אם אורי הוא רווק הלומד מחוץ לקיבוץ ומבלה בו רק את סופי השבוע, ולעומתו עוזי הוא בעל משפחה עם ארבעה ילדים. האם אורי צריך לקבל דירה חדשה בעלת שלושה חדרים שנה או שנתיים לפני עוזי, משום שיש לו נקודת ותק אחת יותר ממנו?... הדוגמא הזאת היא קיצונית ויש להניח שבמציאות הקיבוץ יחלץ מסיבוך כזה בכבוד. הכוונה בדוגמה הייתה להמחיש את הבעייתיות של השיטה: חוסר רגישותה למצבים ייחודיים – מאידך גיסא, זו יתרונה.

### סוגי "ותק"

כפי שמשמע מהסעיף הקודם קיימים שני סוגי ותק: א) לקביעת תור לקבלת פריטים שאין הקיבוץ מסוגל לספק אותם בבת אחת לכולם, ב) לקביעת רמת הזכויות של החבר.

בקבוצה הראשונה – קביעת תור – הוותק לקבלת דירה, מתייחס לפריט היקר ביותר שהקיבוץ מספק לחבריו. בקיבוצנו הוא מורכב משלושה פרמטרים: א) שנות חברות בקיבוץ (כולל תקופת המועמדות), שהוא הגורם בעל המשקל החשוב ביותר, ב) שנות גיל מעל ל-18, ג) מספר הילדים מתחת לגיל-18. ישנו סבך השגות ופרטים, שאינם רלוונטיים להבנת העיקרון.



בוותק לחלוקת נעליים ובגדים, הפרמטרים שונים: מספר הילדים כמובן שאיננו משפיע כאן... גם לא בענייני רהיטים, אך לעומתו מתחשבים בו בסך הרהיטים שיש בבית. בוותק לנסיעות לחו"ל ולבתי הבראה מבוסס כמובן בעיקר על מספר השנים שחלפו מהפעם הקודמת.

לגיוון הפרמטרים לוותק, השמיים הם הגבול (עם ההפרטות והשינויים, ותק הקשור לפריט שהקיבוץ איננו מחלק יותר, כבר איננו רלבנטי).

בנוגע לוותק בגין זכויות החבר, ברור שהגורם הקובע, אולי היחיד, הוא מספר השנים שהחבר עבד בקיבוץ או שמסר לקיבוץ את המשכורת שקיבל מעבודה בחוץ. גם כאן יש סייגים ותוספות למצבים שונים (שירות בצבא, היעדרות מעבודה עקב מחלות, שליחות, ועוד מקרים מיוחדים), אך הרעיון הוא פשוט ומובן. אפשר לומר שהוותק הזה מקביל לזכויות הסוציאליות שעובד צובר בחברה.

נחזור ביתר פירוט בנושא הוותק כאשר נדון על כיצד הוא משתקף בתקנונים החדשים של שנות האלפיים.

### חלוקת מצרכים בקיבוץ

בהתחלה, כאשר הקיבוץ היה "קומונה של אביונים", לא היו בעיות של חלוקת פריטים לחברים – כאשר אין מה לחלק, אין חשיבות לשיטת החלוקה. בימים הרחוקים האלו, אפילו תחתונים לא היו פרטיים: כל חבר שהיה נזקק לבגד כלשהו, היה ניגש למחסן הבגדים ובוחר מתוך ערימת הבגדים המכובסים והמגוהצים את מה שהתאים לו. סימון הבגדים במספר מיוחד לכל משפחה היה חידוש גאוני, המקביל בקיבוץ להמצאת הגלגל בהיסטוריה של האנושות...

הכנסת הקומקום החשמלי בשנות החמישים כמכשיר פרטי בחדר של חבר (ביתו של החבר היה אז לכל היותר חדר יחיד!) עורר דיון אידיאולוגי ברחבי התנועה, והאישור לצעד המהפכני כל כך הצריך בקיבוץ הארצי כינוס של ועידה ארצית של התנועה.

## שוויון ותיקצוב

אינני יכול שלא לחייך כאשר נזכר מהעבר. קשה לדמיין כיום את הקנאות בה שמרו אז על השוויון בקיבוץ. בשלבים המוקדמים האלה החברים היו מתגמלים שוויון כאחידות מכאנית. כל סטייה מהמקובל, קלה כחמורה, נראתה אז כהתחלת הסוף וכהרס הקיבוץ. שנים רבות היו נחוצות לגיבוש הרעיון שהקיבוץ אינו ארגון מכאני, כי אם גישה פילוסופית לחיים הדוגלת בשיתוף ושוויון זכויות.

בתוך גבולות מסוימים ניתן לשמור בקיבוץ על רמה של שותפות ושוויון פורמאליים, אבל לא מושלמים. ספר זה מנסה להראות שההתנהגות החברתית בקיבוץ איננה תופעה פורמאלית ומכאנית, כי אם גישה מנטאלית, קונצפטואלית, ליחסי אנוש.

## מה"קופון" להפרטה

הדרישה שהתעוררה בקיבוץ בשנות הששים של המאה הקודמת לחופש בחירת המצרכים הוליכו להנהגת ה"קופונים": כאשר הגיע תורו של חבר לקבלת נעליים הוא קיבל בסכום המתקצב מוועדת החברים קופון העובר לסוחר ברשימת חנויות עמם גזבר הקיבוץ הסדיר קודם את הקנייה. כך הונהג גם למעילים, חולצות, רהיטים, מכשירים חשמליים ופריטים אחרים.

הצעד הבא היה הפרטת התקציב המוקצב למצרכים אלה ואחדים, כלומר העברתו ערכו הכספי לרשות החבר בחשבון הפרטי. הצעד הזה לא היה כל כך פשוט ומהיר כפי שיכול להשתמע מהכתוב כאן. שומרי החומות חששו שההפרטה הזאת תמוטט את עיקרון השוויון בקיבוץ... יתכן והצדק היה עמם: כאשר נסדק הסכר, מי יכול לחזות את מה צופן העתיד? שאלה אחרת היא אם הסכר היה נחוץ בכלל.

## התיאבון בא עם האוכל

ההפרטה של חלק הארי מתקציב לאחזקת האדם לתקציב האישי של החברים, בלי קביעת יעוד הכספים, היה הצד הבא לסגירת המעגל: רוב הסעיפים של תקציב הקיבוץ לאחזקת האדם הועברו

ישירות לחשבונה הפרטי של כל משפחה, בהשאירו בתקציב הקיבוץ רק את החינוך, הבריאות והפעילויות הציבוריות (בשנת 1990, לפחות).

### התקציב האישי-הכולל

לפני 1990, התקציב השנתי האישי שחברים קיבלו לצורכיהם האישיים היה כאמור מגוחך והספיק בקושי למתנות קטנות... כיום, עם ההפרטה הגורפת של תקציב האחזקה, החבר מקבל "תקציב אישי כולל" ומחליט בעצמו את השימוש בו – רכישת בגדים יותר טובים, רהיטים יותר טובים, מערכת סטריאו, מחשב משופר, סיור בחוץ לארץ, או צבירת כסף בבנק.

ככול שהאמצעים הכספיים לרשות החברים מתרבים, נעשית השמירה על השוויון בקיבוץ קשה יותר, כי יש מי שמוציא את כספו על אוכל, בילויים וטיולים, כלומר הנאות חד-פעמיות חולפות, ויש מי שמעדיף להשקיע אותו בדברים ברי-קיימא, למשל ציוד וריהוט לבית ולשיפוצו. התנהלות שונה זו יוצרת עם חלוף הזמן אי-שוויון ברכוש שבידי החברים. אם אפשרית צבירת כסף ורכוש, שוויון פורמאלי נעשית משימה בלתי-אפשרית.

אף על פי שחברים מסוגלים לחסוך כסף לקניית מכונית, רוב הקיבוצים אוסרים רכב פרטי (מדובר עד בשנת 1990 – בינתיים השתנתה המנגינה...).

כפי שכבר נאמר, בקיבוצים שאין הפרטה מלאה של התקציבים, פותרים את בעיית הנסיעות של חברים על ידי תשלום הכרטיסים בתחבורה הציבורית ועל ידי השכרת מכוניות לחברים במחיר מסובסד.

### פריטים אחרים

בקשר לפריטים אישיים (חולצות, נעליים, רהיטים, מכשירים חשמליים וכדומה) אף אחד לא יודע טוב מהחבר עצמו מה טוב לו. הסמכות לנהל בעצמו את תקציבו היא בהחלט התקדמות חיובית

בקיבוץ, כל עוד היא איננה פוגעת בענייני בריאות, חינוך, תרבות וצרכים יסודיים אחרים. בעיה חמורה נובעת מכך שלא לכל החברים הכישרון לכלכל את מעשיהם: ישנן משפחות, לא רבות, בעלות בולמוס קניות ללא מעצור ושליטה, שמוציאות מעל לתקציב ומהר מאד נקלעות לחובות של עשרות אלפי שקלים, שאינן מסוגלות לפרוע. תופעה זו, כמו הבולימיה, היא הפרעה פסיכולוגית קשה לריפוי – בקיבוץ אין עדיין מנגנון לטיפול.

עוד נוסף על היתרונות והחסרונות של הפרטת התקציבים, אך לפניכן נמשיך בפרק הבא בדיון על היבטים נוספים בארגון הקיבוץ.

---

## **פרק 6. הדיכטומיה בקיבוץ**

(נכתב ב-1985)

### הדיכוטומיה בארגון הקיבוץ

כיצד להגדיר את המשטר בקיבוץ? מונרכיה, אוליגרכיה, מונוקרטיה, רודנות, דמוקרטיה, ביורוקרטיה, מבווקרטיה, אוטרקיה, סטאטוקרטיה, טכנוקרטיה? זאת רק רשימה חלקית של ה"קרטיות" וה"קרטיות" שמצאתי במילונים... אני מצטער, אבל לטעמי אף אחת מהמילים ההן איננה מתאימה לקיבוץ. מה עושים ילדים כאשר אין להם מילה לביטוי את מה שרוצים לומר? ממציאים אותה! זה בדיוק מה שאעשה. הייתי מציע "דיכוטומיקרטיה", כלומר שלטון מפוצל לשניים.

שני שליטים המושלים ביישות אחת איננה המצאת הקיבוץ: ברומא העתיקה שלט לפעמים דואומווירט (שלטון השניים), ואפילו טריאמווירט (שלטון שלישייה). אבל שני השליטים בקיבוץ אינם דומים להם: שם שני שליטים שלטו ביחד על אותה יחידה (האימפריה הרומאית), כלומר שני ראשים על גוף אחד.

את המערכת הארגונית של הקיבוץ עדיף להמשיל לזוג תאומים סיאמיים: שני גופים, כל אחד עם הראש שלו, מחוברים באופן אורגאני (שים לב שאנחנו מדברים על המצב עד 1980, כי בינתיים דברים השתנו – קיבוץ הוא ייצור חי (אורגאניזם) בשנוי מתמיד!).

כל ראש מוביל את הממלכה שלו: רכז המשק את החלק המשקי ומזכיר הקיבוץ את החברתי. לכל אחד מהם תפקיד עצמאי, אבל הם מחוברים ביניהם על ידי מערכת יחסים אורגנית. שני הגופים אינם סימטריים – הם נבדלים בשלטון ובהשפעה. יש קיבוצים שהגוף הכלכלי (חקלאות ותעשייה) הוא השולט; באחרים, הגורם החברתי גובר. פעולות הגומלין בין שני הצדדים, הכלכליים והחברתיים, יוצרות את קלסתר הקיבוץ.

מערכת היחסים בין ה"ראשים" מתקיימת במגוון דרכים. העיקרית ביניהן היא, כמובן, הדיאלוג ביניהם – ההזכרות בפגישות האישיות לבירור והתאמת עמדות. בדרך כלל, שניהם משתתפים בוועדות העיקריות של הקיבוץ: המזכירות, ועדת המשק, מועצת המנהלים וההנהלה של המפעל, ועוד. גורם נוסף התורם להתאמת עמדות בין שני ה"ראשים" הוא הגזבר – ה"מוביל" השלישי, שבלי שישלוט על גוף עצמאי משלו, פועל בתווך בין שני הראשונים.

מהו ההסבר לדיכטומיקרטיה של הקיבוץ? האם הייתה קיימת דוקטרינה פורמאלית כזאת, או האם זאת הייתה אבולוציה ספונטאנית וטבעית, עקב תנאים היסטוריים. לי נדמה שההנחה השנייה עדיפה, משום שברוב המקרים התיאוריה (אידיאולוגיה) בקיבוץ נוצרה כתוצאה של התפתחותו, ולא ההיפך. קרה עם קיבוץ מה שקרה עם מדריך הירי ההוא, שקודם ירה ואחר כך סימן את הבול סביב הפגיעה. תופעה זאת לא צריכה להפתיע מי שעסק (או עדיין עוסק) במרקסיזם: "ההוויה קובעת את החוויה".

בגלל מיוחדותו, יש חשיבות סוציולוגית רבה להבנת התהליך: המערכת המיוחדת הזאת (הדיכטומיקרטיה) מונעת את מה שקרה עם הדואומווירטים ברומא הקלאסית – אחד מה"ראשים" היה מסלק את השני ונעשה דיקטאטור יחיד. ההשוואה הזאת היא כמובן אלגורית. בעלי מרפקים קיימים בכל הארגונים, אך מצב בו אדם יחיד יתפוס בקיבוץ עמדה הנותנת לו להכתיב את רצונו על הקיבוץ כולו ולחסל כל העומד בדרכו, איננו סביר בקיבוץ – לא כל עוד הקיבוץ הוא קיבוץ, אף אל פי שבעלי שררה שתלטניים איננה תופעה זרה גם בקיבוץ.

גוף אחד עם שני ראשים סותר את הטבע: לגוף אחד מספיק ראש אחד. ארגון הקיבוץ מכיל שני גופים שונים, מחוברים אמנם ביניהם, אבל עצמאיים (עוד נדון בהפרדה המוחלטת ביניהם, המתרחשת בזמן האחרון). האפשרות שאיש אחד ינהל את שני הגופים יתכן באופן היפותטי, אבל איננה מעשית. זה יכול לקרות לתקופה קצרה, עקב

מחלה או שירות מילואים של אחד מהם. סביר יותר שאת החסר ימלא איש שלישי.

האיזון בין שני האגפים הארגוניים של הקיבוץ הוא הערובה לדמוקרטיה בקיבוץ.

### האגף החברתי

אף על פי שה"ראש" החברתי יכול להיות הגורם הדומיננטי, רק לעתים רחוקות הוא מגלה נטייה להשתלט על הקיבוץ – פניות אישיות של חברים משאירים לו בקושי זמן להפעלת הוועדות החברתיות ולהתפנות לחיים החברתיים והרוחניים בקיבוץ (הפרדת המשק מהקהילה בשנות האלפיים מחלישה את מעמדו של רכז המשק ומגדילה את משקלן של מזכיר הקיבוץ).

כל מי שמחזיק מפתח, מרכז כוח בידיו. אף על פי כן, מערכת הארגון הפועלת בקיבוץ מונעת מהכוח הזה מלהיפך ליתרון אישי מכריע. חברים העוסקים בתחומים חברתיים של הקיבוץ מוגבלים ביכולתם להפיק טובת הנאה אישית מתפקידם. מורים, אחיות, טבחים, ומשרתים ציבוריים אחרים, המרב שיכולים לצפות הוא כבוד וסיפוק מעבודתם.

ציירים, משוררים, פסלים, סופרים, צלמים, ואומנים למיניהם נתונים למאבק יומיומי להצדקת קיומם ואינם פנויים לחלומות של שליטה בקיבוץ... כל מה שהם משתוקקים לו הוא להקדיש את עצמם לייעודם האומנותי.

אחרי תיאור כזה דרמטי של המגזר החברתי, צפוי שהצד הכלכלי הוא ניגודו. אני מצטער לאכזב: התמונה בסקטור הזה לא כל כך שונה. רוב רובם של אנשי המשק, במיוחד בשטח החקלאי, עובדים בעבודה פיסית – ברפת, לול, פרדסים ומטעים, גידולי שדה, השקייה – בהם הצוותים קטנים, עד שנים־עשרה אנשים לכל היותר, שחייבים לעבוד ביחד ובשותפות כדי להצליח במשימתם. אצלם "אחד לכולם וכולם לאחד" איננה סיסמא חלולה, אם כי התנהגות הכרחית, כמו אצל הצוות במטוס. האווירה הפסיכולוגית

בצוותים האלה משרה התחשבות הדדית והמודעות של שותפות. מעילה וגניבה (מכירת תוצרת) תמיד אפשריות, אבל הן נדירות. פה ושם מתפרצת סנסציה כזאת בעיתונות, אך בדרך כלל תופעות לא כל כך נעימות שהקיבוץ לטאטא מתחת לשטיח. קיבוצים לא ששים לפנות למשטרה – מעדיפים " לשטוף את הכביסה המלוכלכת בבית".

הערות: עד כאן, מה שכתבתי בשנת 1980. מאז זרמו מים רבים מתחת גשר הירקון ודברים רבים השתנו ללא היכר, אבל החלטתי לא לשנות את הטקסט המקורי, בגלל נאמנותו לתקופה שהוא מתאר. הוא יעזור להבין את האירועים שקרו הלאה. אינני מתכוון "לעדכן" את הכתוב, כי התהפוכות עדיין מתרחשות ולא ניתן לנבא מתי וכיצד יסתיימו. עשר שנים? עשרים? מי חכם ויודע!

---



## פרק 7. העבודה העצמית והשכירה בקיבוץ

(נכתב ב-1980)

### עבודה שכירה בקיבוץ

המעבר לתעשייה ולמפעלים גדולים בקיבוץ הביא להעסקת עובדים שכירים, שנהיו במפעלים רבים רוב העובדים. כפי שראינו בפרקים הקודמים, ההפרטות זירזו את התהליך. לשינוי הזה היו השלכות פסיכולוגיות עמוקות: כל זמן שצוותי הענפים המשקיים היו קטנים (לענפים החקלאיים מספר העובדים הקבועים היו לרוב פחות מעשרה), כולם נהנו מאחריות ומסטאטוס דומים. רכז הצוות היה הראשון בין שווים (שימו לב: "רכז" ולא "מנהל!"). בתעשייה אידיליה כזאת איננה אפשרית. התעשייה היא מטבעה מבנה הירארכי בו מנותק הקשר האישי הישיר של ההנהלה עם העובדים ברמת הייצור. לעתים ההנהלה נמצאת באזור נפרד במפעל, בקומה שונה, או אף במבנה נפרד.

התעשייה פועלת כמו בצבא: הדרג העליון מפקד: הוא מוריד לדרגים הנמוכים הוראות שעליהם לבצע אותם. התעשיות הגדולות בקיבוץ נעשו מתוחכמות ומסורבלות. מהתכנון ועיצוב הדגם הראשון עד למוצר הגמור הסופי, תהליך הייצור עובר שלבים רבים: מחלקות, אגפים, מחסני אחסון ומחסני משלוח. לרוב כל אחד מהשלבים עשוי לפעול כתת-מפעל עצמאי (מחלקה) עם מנהל משלו.

תעשייה בקיבוץ והאידיאולוגיות שלה, הוא נושא המצדיק ספר מיוחד. מגבלות הפרק הזה אינם מאפשרים למצות אותו. נסתפק במספר השוואות בינה לבין החקלאות.

### חקלאות בקיבוץ

החקלאות בקיבוץ מתאפיינת ביעילות ובטכנולוגיה. התנאים האקלימיים (גשם, רוחות וכדומה) ומחירי השוק הם בעלי משקל

ברווחיות הענף, אך היכולת והמסירות של הצוות הם גורמים לא פחות מכריעים. המודעות לעובדה הזאת מניעה את צוות.

כיצרן, החקלאי בקיבוץ איננו עוסק לרוב ישירות בשיווק התוצרת. הוא שולח את היבולים למיון, אריזה, אחסון, הובלה, שיווק וכן הלאה, למרכזים קואופרטיביים אזוריים. הקואופרטיבים האלה גם מספקים לעיתים קרובות את כל החומרים הנדרשים לחקלאי (זרעים, דשנים, תערובות מזון, ציוד חקלאי) ולכן רוב רובה של אנרגיית החקלאי בקיבוץ מושקעת בענייני הייצור גרידא: מה לעשות, כיצד ומתי. דאגתו מופנית לנפח ולטיב הייצור שהוא ייצר השנה: כמה טונות של דגן ושל בשר, כמה מיליוני ביצים, כמה ליטרים של חלב... שיווק התוצרת מעסיק אותו רק בניתוח המאזן השנתי הסופי, לשם בדיקה הרווחים והפסדים.

בחקלאות, מוסדות ממשלתיים מבצעים את המחקרים על מחלות ואת הפיתוח של זנים חדשים.

### **התעשייה בקיבוץ**

התמונה בתעשייה שונה תכלית השינוי: העבודה היא גורם חשוב גם בתעשייה, אבל לא היחיד, ולעיתים קרובות גם לא המכריע – לשיווק משקל גדול יותר. הרווחיות בתעשייה איננה תוצאה של הייצור; הגדלת הייצור אינה גוררת גידול אוטומטי ברווחים. הצלחה בתעשייה תלויה בראש וראשונה בשיווק התוצרת ובגביית התשלומים. התעשיין חושב במונחים של נפח ההכנסה במכירות ולא במונחים של נפח הייצור. בזמן שבחקלאות קואופרטיבים חקלאיים מספקים את רוב חומרי הגלם והציוד, בתעשייה הרכש מעסיק צוות של קניינים מומחים. קניית חלקים של מוצר היא לעיתים כלכלית יותר מאשר לייצר אותם. בתעשייה גם הגבייה היא פעולה חשובה ביותר (שלא כבחקלאות, בה אין ליצרן קשר ישיר לצרכני תוצרתו).

בתעשייה יש לניהול יותר משמעות ורלבנטיות מאשר לעבודה הישירה בייצור. לעומת החקלאות התלויה במזג אויר ומסירות העובדים, בתעשייה ההצלחה תלויה בראש וראשונה בכישורי

האחראים לניהול, לשיווק ולגבייה. להבחנה הזאת משמעויות פסיכולוגיות עמוקות במפעלים הגדולים – היחס המשפיל שמתפתח אצל המנהלים כלפי העובדים אינו פוסח את הקיבוץ.

בשיקולי התעשייה העובדים הם מרכיב משני: מבחינה כלכלית כדאי לפעמים כאמור לוותר עליהם ולקנות מוצרים מוכנים במקום לייצר אותם.

בתהליך הייצור העובד הוא חוליה קטנה בשרשרת ארוכה: הוא תלוי במי שקודם לו וחשוב למי שאחריו. מירקם השותפות במערכת מסתכמת במחשבה "מה שאני עושה חשוב אולי ממה שאתה עושה, אבל בלעדיך לא אוכל לבצע את עבודתי ומה שאני עושה, דרוש למי שעובד על המוצר אחריי". בזאת מסתיימת חשיבותו במפעל. העובד בייצור הוא בסך הכול בורג קטן שניתן להחליף או לוותר עליו. ברמת הניהול לעומתו, המועסק המוצלח הוא נכס, משום שמיומנותו תלויה אומנם בידע ובניסיון, אך נובעת בעיקרה מתכונות מולדות.

בנוסף למנגנונים (מחלקות) המיוחדים לקניינות, שיווק וגבייה, על התעשייה להחזיק גם מחלקה למחקר ופיתוח משלה, להבטחת סודיות ההמצאות – תחזוקתה עשויה לעלות מעל לעשרה אחוז של תקציב המפעל.

### **ייצור ורווח בתעשייה**

התעשייה קמה כדי לייצר מוצרים, אך מטרת ההנהלה והבעלים היא הרווח הסופי: הדרג המנהלי אינו רוחש רגשות כלפי פועלי הייצור, אפילו אם הם עבדו במפעל עשרות שנים. בעיניהם קובע רק הרווח, השיקול היחיד בשיקוליהם. אם כדאי כלכלית, ההנהלה לא תהסס להקטין את הייצור, לסגור מחלקות במפעל ולפטר עובדים, לייבא מוצרים מוכנים או להעביר את המפעל לאזורים ולארצות אחרים, היכן שהייצור זול (כלכלי) יותר. המנהל וההנהלה של מפעל תעשייתי, גם בקיבוץ, חושבים במונחים של כסף: מוצרים, עובדים, אבטלה, חברי הקיבוץ, הם מרכיבים משניים בשיקוליהם, אם בכלל.

מפעל חדש בקיבוץ, כשהוא קטן ובהתחלת הדרך, מתנהג פחות או יותר ככל הענפים החקלאיים במשק. כל העובדים והמנהלים פועלים כצוות אחד. אך מהר מאד, אם הוא רוצה לשרוד בתנאים התחרותיים השוררים בשוק, עליו להסתגל למערכות המצליחות ולהעתיק את שיטותיהן. גירעונות של מפעלים בקיבוץ מכריחים אותו לבחור: להגדיל את הרווחים שלהם או לסגור את המפעל. בתעשייה, הגדלת רווחים לא תמיד קשורה בהגדלת הייצור או בהגדלת ההכנסות, אלה בהגדלת ההפרש בין ההכנסות לבין ההוצאות, כלומר ניצול יעיל של המשאבים. בשיקולי התעשייה, תחת הלחץ של לחיות או לחדול, הגישה של הכלכלה הקפיטליסטית גברה על הגישה החברתית של הקיבוץ הקלאסי.

### **העבודה העצמית בקיבוץ**

בעבר אחד העקרונות המושרשים ביותר בקיבוץ הייתה "העבודה העצמית": החברים עצמם הם העובדים, המייצרים, והמנהלים. הקיבוץ סירב בעבר להעסיק עובדים שכירים אפילו כאשר סבל מחוסר ידיים עובדות ועקב האבטלה בארץ ניתן היה להשיג עובדים בשכר נמוך. כל זמן שמצבו הכלכלי של הקיבוץ היה סביר, הוא יכול היה להיצמד לעקרונותיו האידיאולוגיים.

### **המפעלים האזוריים**

ההתנגדות בעבר (הרחוק!) להעסקת עובדים שכירים הייתה חריפה במיוחד בענפי הייצור. העבודה העצמית הייתה, וממשיכה עד ימינו, להוות אחת המטרות המוצהרות של הקיבוץ בתקנות האגודות השיתופיות (ר' סעיף "מטרות הקיבוץ" ב"פרק 27. תקנון הקיבוץ ב-1977").

הקיבוץ היה משתמש בשרות מומחים מקצועיים, אבל בייצור העסיק רק חברים. כל עוד הקיבוץ התפרנס מחקלאות וממפעלים שהיו קטנים, יכול היה לקיים את העיקרון הזה. לטיפול בתוצרת החקלאית שלהם (מיון, אריזה, אחסון ושיווק) הקיבוצים התארגנו

בקואופרטיבים אזוריים, בהם חברי הקיבוצים השותפים הם רוב המנהלים והעובדים הם כמעט כולם שכירים – דרך אלגנטית להרחיק מהקיבוץ את "נגע" העבודה השכירה (המאמר העממי "רחוק מהעיניים, רחוק מהלב" פועל וגם באידיאולוגיה!).

עם הזמן הקואופרטיבים האזוריים האלה תפחו ושמנו לאימפריות כלכליות, שלקיבוצים השותפים אין למעשה שליטה על הנעשה בהם. בדיוק כפי שקרה עם "תנובה", שהקיבוצים והמושבים הקימו בשנת 1926, והיא נהייתה לקונצרן המזון הגדול בארץ, עצמאית ובעלת עוצמה כבירה, שאין לקיבוצים בעלי המניות דריסת רגל בניהולה. הקואופרטיבים הענקים האלה, המנוף המניע את החקלאות בארץ, מזכירים משום מה את הגולם שקם על יוצרו.

### **בן-גוריון והעבודה העצמית בקיבוץ**

בעשור הראשון של המדינה, העלייה ההמונית השלישה את האוכלוסייה, ועקב מחסור בארץ במקומות עבודה ובמזון הונהגו בתקופה ה"עבודות היזומות" – העסקת אנשים בעבודות ציבוריות – ומשטר ה"צנע" בהספקת מצרכי מזון. בן-גוריון לחץ על התנועות הקיבוציות שיעסיקו עובדים במשקיהם ונתקל בקיר אטום של אידיאולוגית "העבודה העצמית" – תגובתו: "אני בוש ונכלם". קיבוצים העדיפו שפרי ינשור מהעצים ושיבולים ינבלו בשדות, ולא להעסיק עבודה שכירה... וזאת כאשר "קליטת העלייה" והסולידריות למעמד הפועלים הייתה אחת הסיסמאות הראשיות במטרות המוצהרות של התנועה הקיבוצית.

אם להביט לאחור, אני שואל את עצמי כיום: אם היינו כל כך קנאים לעיקרון האידיאליסטי של אי-ניצול עבודת הזולת, יכולנו לשלם לעובדים שכר שיכלול חלק מהרווחים. גישה כזאת הייתה מיטיבה עם הפועלים ועם הקיבוץ כאחד, ובוודאי הייתה משתקפת במעמד הקיבוץ במדינה.

קנאות איננה משתלמת!

הערה: "העבודה העצמית" עדיין מתנוססת בכל תפארתה במבצרה האחרון: בתקנון הקיבוץ (ראה סעיף "יסודות הקיבוץ" בפרק 30 "סיווג קיבוצים").

### **הפרדת המשק מהקהילה**

בנוסף ליתרונות הכלכליות והמשפטיות שכבר ציינו, יש בהפרדת המשק מהקהילה אספקט חשוב: הרחקת העבודה השכירה מהקהילה.

בקיבוצים שהמשק נפרד מהקהילה, אחוז העבודה השכירה בה ירדה פלאים... נשארו המטפלים הגריאטריים, העוזרות החלקיות במשק הבית (עובדות ניקיון בבתי מבוגרים) ועובדי בניין בתחזוקת בתים.

---

## פרק 8. השלכות הפרטות בקיבוץ

(נכתב ב-1990)

ההפרטות הראשונות בקיבוץ היו חיוניות והתקבלו בשביעות רצון כללית: הן שיחררו את החברים מהתלות בחברים ובוועדות. ההפרטות הטביעו את חותמן עמוקות בחיי הקיבוץ. נסקור את התהליך בקיצור.

### 1. התקציב האישי

כפי שכבר תואר, לפני ההפרטות התקציב האישי היה בסך הכול דמי-כיס להוצאות קטנות בעיר ולמתנות. כשהגעתי ארצה בשנת 1948, התקציב האישי השנתי לחבר היה 7 לירות ישראליות (שהיו אז 28 דולרים).

בעבר, הקיבוץ הקציב מדי שנה כספים לוועדות, למימון צרכיהם של החברים, לפי סעיפים (כלכלה, ביגוד, הנהלה, תרבות, השתלמות, ועוד), כולל סכומים לפניות מיוחדות. מימוש כל פנייה הייה תלוי בוועדה המתאימה.

מאז הפרטת התקציב לנעליים, פריטים נוספים עברו מהתקציב לאחזקת אדם בקיבוץ לתקציב האישי של החברים והוועדות הרלבנטיות נעלמות. כיום חבר יכול להחליט ללכת יחף ולהשתמש בכסף שהיה מתוקצב לנעליים לרכישת כלים אלקטרוניים, לתחביבים, או לבילויים. מצד שני, הוא יכול לבזבז את כל כספו על נעליים... כל אחד הוא האדון היחיד על תקציבו – כעת כולם שמחים בחלקם (גם אני!).

הפרטת התקציבים האישיים הביאו לפיזור וועדת החברים: בלי תקציב לחלוקת מצרכים, לא היה לה מה לעשות.

## 2. הפרטת חדר האוכל בקיבוץ

בניין חדר האוכל והמטבח היה בעבר המבנה הציבורי הראשי בקיבוץ, לב הקיבוץ. חדר האוכל היה גם אולם ההתכנסויות והפעילויות הציבוריות של החברים: המסעדה, ה"כנסת" (שיחות הקיבוץ), אולם להקרנת סרטי קולנוע, להצגות תיאטרון, לחגיגות ולריקודים.

להבדיל ממה שקרה לסעיפים האחרים בתקציב, הפרטת תקציב האוכל לתקציב האישי לא נתקלה בהתנגדות. אף אחד לא התנגד.

אצלנו השינוי הזה בא כדי לאפשר בקרה כספית טובה יותר בהוצאות על האוכל, עקב המספר הגדול של אוכלים בחדר האוכל שלא היו חברי הקיבוץ (עובדי המפעל והמרכזים המסחריים בסביבה) וכמות המנות המוגזמות שחברים לקחו לחדריהם (!?). החיסכון הכלכלי בשיטה היה משמעותי – הוא אפשר לשפר את רמת התפריט. עבור החבר השינוי היה רק פסיכולוגי – עליו היה אמנם להשתמש בכרטיס מגנטי לתשלום הארוחה, אך הסכום שקודם הוקצב לחדר האוכל עבור הארוחות צורף לתקציבו האישי. כיום (בשנת 1990) חדר האוכל נעשה מסעדה "נורמלית", עם מכונה רושמת, וכל אחד משלם את הארוחה שלו עם כרטיס מגנטי, שנהיה כלי הכרחי כמו המפתח של הבית – הוא גם מפעיל את הרכב שהחבר משכיר מהקיבוץ ופותח את שערי הקיבוץ.

בכל זאת, אליה וקוץ בה: אם מדובר בכסף, כל אחד עושה את החישובים שלו. יותר ויותר חברים חישבו "אחד ועוד אחד" והסיקו שזול יותר להכין בעצמם את הארוחות בבית, כי הרי אינם לוקחים בחשבון את העבודה ואת ההוצאות הכלליות (שכר דירה, חשמל, אחזקה, בלאי, ציוד) שיש בחדר האוכל. הם מחשבים רק את עלות מצרכי המזון שקונים להכנת הארוחות, כי בהכנת האוכל, בהגשה ובשטיפת הכלים הם עובדים בהתנדבות. ובנוגע לציוד, שימוש בחשמל וגז... מילא.



להערכתי יכולים היו לפתור את הבעיות הכלכליות של חדר האוכל בצעדים ארגוניים בלי הפרטת תקציבו, ולהבטיח בכך את המשך קיומו.

כיום חזרי האוכל בקיבוצים רבים ירדו מנכסיהם – נסגרו או הפכו למסעדות מסחריות, המופעלים לרוב על ידי יזמים זרים. לעומתם קיבוצים אחרים השכילו לשמור על הפעלתו – המחיר אצלם לחברים עבור שלושת הארוחות היומיומיות הוא עד כדי כך זול, שכדאי להם לאכול בחדר האוכל ולהימנע מטרדת הבישול והדחת הכלים בבית. הכול עניין של ארגון וגישה.

משך השנים נבנו בקיבוצים בניינים מיוחדים לפעילויות ספציפיות: בתי תרבות, מועדונים, אולמי ספורט, בריכות שחייה, מגרשי ספורט שונים. דינם כדין חדר האוכל: בקיבוצים רבים עלה עליהם הכורת – הם מופעלים כעת על ידי קבלנים חיצוניים ואם החברים רוצים להשתמש בהם, עליהם לשלם דמי כניסה – ולא תמיד נהנים מהנחה.

### *3. הפרטת תקציב הבריאות*

הפרטת תקציב הבריאות לתקציבים האישיים עלולה לפתות חברים צעירים וחברים בריאים להשתמש בכסף הזה לטיולים, לרכישת מכשירים אלקטרוניים, ומצד שני ייתכן שחולים לא יהיו מסוגלים לממן מתקציבם האישי את הטיפול הרפואי שהם זקוקים לו. מהתקציב האישי השוטף קשה לשלם התערבות כירורגית חירום, שירותים גריאטריים ותרופות שאחנם כלולים בסל בריאות של קופת חולים ומשרד הבריאות.

כאשר תקציב הבריאות הוא קרן קיבוצי, עומדים לרשות וועדת הבריאות סכומים גדולים לטיפול בחולים בקיבוץ, בגין החברים הבריאים שההוצאות שלהם על בריאות הן מזעריות. הצעירים מהיום אם יהיו חולים בעתיד, יעמדו לרשותם תקציבי הבריאות של הצעירים הבריאים של מחר, וחוזר חלילה.

תקציב הבריאות הלא־מופרט הוא ביטוח הבריאות הטוב ביותר. השיתוף בתקציב הבריאות הוא ללא ספק המעוז השיתופי העיקרי והאחרון של הקיבוץ. אני מקווה שישאר כך, אך לא כך חושבים צעירים ואנשים בריאים שלא דואגים לעתידם הבריאותי. מטבע הדברים, הבריאות מתחילה להדאיג כאשר נעשים חולים... זו תופעה אנושית: את האורווה נועלים לאחר שהסוסים נגנבו!

### מהו ביטוח?

ביטוח הוא הסכם בין שני גופים – המבטח והמבוטח – לפיו תמורת תשלומים תקופתיים (לרוב חודשיים) של המבוטח למבטח, המבוטח יקבל מהמבטח תגמולים במקרים המפורטים בחוזה, למשל במקרה של תאונות. כל חברי הקיבוץ שלנו מבוטחים בענייני בריאות בקופת החולים הכללית, ביטוח שאיננו מכסה את כל הצרכים האפשריים של המבוטח ולא בכל הרמות, אלא רק מה שמפורט בחוזה. בענייני תרופות, למשל, רק אלו שברשימת "סל התרופות של קופת החולים".

בזמן האחרון, קיבוצים מאמצים ביטוחים חיצוניים שונים לשיפור ישירות הבריאות. זה כולל, למשל, ביטוחים משלימים של קופת חולים, ביטוח להשתלות וסיעוד, הזמנות של אמבולנס ושל רופא ישירות בטלפון לכל מקום בו נמצא החבר בארץ. עבור מבוגרים בודדים מרכיבים צמיד על פרקהיד עם כפתור לאזעקה. בינתיים תקציב הקיבוץ מבטח את כל חבריו בקופת חולים הכללית. חבר מעוניין בכך, יכול להוסיף מתקציבו האישי את הביטוח הבריאות המשלים. כזה היה בשנת 2005 המצב בקיבוצים שלא הפריטו את תקציב הבריאות.

כל ביטוח מבוסס על כך שהמקור למימון הוצאותיו על המבוטחים הם ההכנסות מדמי־הביטוח של המבוטחים שלא נזקקים לעזרה רפואית.

אשרי האיש שבמשך כל ימי חיו משלם עבור ביטוח בריאות ואיננו נזקק לו – אוי ואבוי למי שזקוק לעזרה רפואית ואיננו מבוטח!

### הזקן והצעיר

מהו הבדל המשמעותי ביותר בין הזקן והצעיר? בכוח? החוכמה? בניסיון? לא בטוח! לדידי ההבדל העיקרי הוא שהזקן היה צעיר, והצעיר טרם היה זקן – יתרה מזאת, לא ודאי שכל צעיר יהיה כזה, כי לשם כך צריך להאריך ימים, דבר שלא מובטח לכולם! בנוסף, הצעירים שיזכו להגיע לזקנה אינם יודעים באיזה מצב... איש אינו יודע מה עתידו צופן לו.

מתוך ניסיון אישי אני יכול להעיד שרוב ימיי שילמתי מדי חודש טבין ותקילין את חובותיי לקופת חולים וכמעט לא נזקקתי לשירותיה – אף לא חשתי במשך שנים רבות שהיא קיימת – והנה הגיע תורי לגלות שיש לי עיניים, לב, לחץ דם, כאב פה, כאב שם ומה לא? כעת, כאשר אני מתמחה פתאום באנטומיה על גופי ועללי לבלות לעתים קרובות במסעות לשירותי קופת חולים למרפאות, לרופאים מומחים ולטיפולים (פיזיותרפיה, הקרנות, בדיקות במכונים, רדיוגרפיה וכל מיני מרעין ובישין), אין לי רכב ונאלצתי לוותר על הרישיון לנהיגה. זה מה שצפוי למרבית הצעירים שיזכו להזדקן...

לכן יעשו בחוכמה צעירי הקיבוץ בימינו אם יבטיחו לעצמם את הביטוח הכי חשוב שעליהם לדאוג – תקציב הבריאות המשותף - וילחמו נגד הפרטתו.

ראו צעירים, הזהרתים: עדיף להתבדות מאשר להצטער.

### השתחויות והבריאות?

דרך אגב: אם מדברים על בריאות, אינני יכול להתאפק מלגלות מחשבה שמציקה לי מזמן (הרי הספר הזה הוא בסך הכול מסע במחשבות שלי!): אינני בקי גדול בקוראן, אך אני שואל את עצמי

מדוע לא נאמץ לנו את מנהג האיסלם להשתחוות חמש פעמים ביום? הרי זה רעיון גאוני! אינני מתכוון לתפילות – כאיש חילוני אגנוסטי אינני מאמין בתפילות ובאמונות תפלות (פרט להרגל המשונה להימנע מלעבור מתחת לסולם – מטעמים בטיחותיים, כמובן).

אני מתכוון לירידה על הברכיים, בכיפוף הגב עד שהמצח נוגע ברצפה, עם הידיים פשוקות מעל הראש בליווי מבט העיניים, וחזור חלילה. אם נעשה חמש פעמים מידי יום את התרגיל הזה, עשר כפופות כל פעם, לאט ובכוונה עמוקה, נשמור על גמישות חוטה־השדרה. ההתעמלות הזאת מומלצת במיוחד לאנשים כמוני, מי שבילה שנים על גבי שני במשרד יושב על כיסא מול המחשב...

הבריאות היא הנכס הכי חשוב של האדם – היום אני יודע את זאת היטב!

#### 4. הפרטת תקציב החינוך

החינוך אינו חסין לגזירת ההפרטה, אך אצלו התהליך איטי יותר – קיבוצים רבים שומרים עדיין על תקציב החינוך הקיבוצי, המשותף. כל זמן שתקציב החינוך הוא קיבוצי ולא ניתן להשתמש בו למטרות אחרות, מובטח לכל הילדים את השירותים החינוכיים הכי טובים.

עם הפרטת החינוך, חינוך הילדים עובר לאחריות הבלעדית של הוריהם: ההבדל ביכולת הכלכלית של החברים ובכושר ניהול הכספים שלהם ישפיע מיידית על רמת החינוך של ילדיהם (מספר חוגי העזר והעשרה). לא מדובר רק במידת הוויתורים שהחברים מוכנים לעשות לטובת ילדיהם, אלא על המשאבים הכלכליים שיעמדו לרשותם.

---

## פרק 9. התמורה לתרומה

(נכתב ב-1980)

### תרופות פלא

בעת מצוקה צצים כמו פטריות אחרי הגשם בעלי בשורה עם תרופות פלא לכל מכאוב. במשבר בו שרויה התנועה הקיבוצית תופעה כזו הייתה צפויה ואכן היא התרחשה: "תגמול" ו"תמורה לתרומה" – In hoc signo vinces (עם דגל זה תנצח)!

התגובה הראשונה שסיסמאות האלה מעוררות בי היא שהפרסומאי שהמציא אותם בקי יותר בחריזה מאשר במתרחש בקיבוץ. הדורש "תמורה לתרומה" יוצא מתוך אחד משני ההנחות: או שהקיבוץ אינו נותן תמורה לתורם, או שהוא נותן תמורה למי שלא תורם...

במקרה הראשון ההנחה היא שחבר הקיבוץ עובד חינם וחי מ... תקציבי הסוכנות היהודית, מהמשלה, או ממה? אני הקטן חייתי תמיד באשליה שאני תורם לקיבוץ בעבודתי ומקבל בתמורה כלכלה, ביגוד, דיור, חינוך לילדים וכל יתר הסעיפים בתקציב לאחזקת האדם. המקרה השני רומז שבקיבוץ יש "פרזיטים".

נדמה לי שכוונת הגאונים הכלכליים התורנים שאימצו להם את סיסמאות הפרסומאים הנ"ל הייתה להגביר על ידי תשלום שכר את המוטיבציה (ההנעה) לעבודה, כי הרי כולם מעוניינים בהגדלת התקציב שמקבלים. שתי המגמות האלה (הגברת ההתאמצות וההכנסה הנוספת) הן בעיניי לגיטימיות ואני תומך בכל הלב בשתייהן. אני בעד עידוד המוטיבציה להגברת פיריון העבודה ואני גם תומך בגישה שאם חבר חושק במשהו (טיול לחו"ל, לימודים, ציוד אלקטרוני, מימון הובי וכל דברים לגיטימיים אחרים) שאין ביכולתו של הקיבוץ לספק, חייבים למצוא דרך כיצד לאפשר לו להשיג את משאלתו, בתנאי שהדבר איננו פוגע במרקם החברתי של הקיבוץ.

הסיסמא הגואלת אינה מתייחסת לתרומות של שעות, ימים ולילות המשמעותיות לחיי הקיבוץ שחברים מקדישים מעבר לשעות ה"רשמיות" של העבודה בפעילות בוועדות החברתיות והמשקיות השונות. לא מדובר בתשלום לשעות הרבות שחברים תורמים לקיבוץ בחזרות ובהכנות של ערבי תרבות ושל חגים, בשעות שחברים מקדישים לעיצוב מודעות נאות בלוח המודעות. לא מדובר בתשלום לתרומות ייחודיות להעשרת חיי הקיבוץ, שהן עושות מהקיבוץ מה שהוא הנו. או שמא אני טועה וגם עבורם יגיש התורם חשבון לקופת הקיבוץ? ללא ההתנדבות, החיים החברתיים והתרבותיים בקיבוץ עלולים לרדת לטמיון.

עלי לציין שההתנדבות והנתינה מאפיינים את היהדות והיהודים. אין עוד מדינה כמו ישראל בהתנדבות אנשים לאין ספור מטלות לעזרת נזקקים (אינני מתכוון לאנשי הממשלה!) ואינם מונעים על ידי שכר דיפרנציאלי.

### **העבודה תמורת שכר**

מאז קיים הקיבוץ, החבר תרם לו את עבודתו, בקיבוץ או מחוצה לו, והקיבוץ, בהתאם ליכולתו, סיפק את צרכיו – "דאג לכל מחסוריו". לא הייתה קיימת התנייה בין שני המעשים האלה – זה היה סממן הבולט שאפיין את החברה הקיבוצית.

העבודה תמורת שכר איננה חידוש: היא מקובלת בכל העולם (פרט בעבודות, או באלף הבדלות, בקיבוץ הקלאסי). שיטת השכר היא לגיטימית והיא הנפוצה ביותר. קיבוץ שינהיג אותה ימשיך להתקיים, אך יחדל להיות קיבוץ כפי שהיה. אין בכך אסון בינלאומי – בהיותו תאגיד וולונטארי (מרצון), לחבריו הזכות לשנות את אורך חייהם, אם רצונם בכך. זה עניין של הכרעה דמוקרטית והיא לגיטימית אם מתקבלת בהסכמת הכלל ולא פוגעת בחברי הקיבוץ או בחלק מהם.

"תמורה לתרומה" היא סתימת חור בשן כואבת מבלי לטפל בשורש, תפיסת "טרמפ" על הגל האופנתי של משבר כלכלי

והתעלמות מהבעיה היסודית של הקיבוץ: המשבר האידיאולוגי.  
מכיוון ש"השכינה האידיאולוגית" עזבה את חצר הקיבוץ, אין תימה  
אם השכר הכספי יתפוס את מקומה...

הערה: אבא קובנר התכוון ב-"השכינה עזבה את חצר הקיבוץ"  
לתרבות היהדות. אני הרחבתי את הדימוי לאידיאולוגיה,  
לאמונה באידיאלים.

### שאיפות אישיות של חברים בודדים

לדידי שאיפות אישיות של חברים בודדים הם לגיטימיות, כמו כן  
רצונם להגדיל את משאביהם הכספיים. כבר אמרתי שאני תומך  
בכך, אך עם מגבלות מסוימות: כאשר הכוונה היא לממן שאיפות  
שאינן חורגות מהמקובל בקיבוץ ואינן כרוכות בצבירת הון בבנקים  
למימון אורך חיים ברמה חורגת מהמצויה בקיבוץ. אסור שהקיבוץ  
יבצרו שכבות של עשירים ועניים.

מתי אם כן ראוי לדעתי שהקיבוץ יאפשר לחבר, ואף יעזור לו,  
להרוויח תוספת לתקציבו? כאשר מדובר ברכישת חפץ (ציוד לבית  
או ל"הובי") או במטרה מוגדרת חד-פעמית (לימודים, השתלמויות,  
טיולים ועוד), שאין הקיבוץ מסוגל לספק אותם ואינן מפרות את  
שיווי המשקל (ההומוגניות – מילה יפה!) החברתי בקיבוץ.

אני בעד שהקיבוץ יעזור לחברים לממש את כישוריהם ומפרגן  
למי שחפץ לעסוק בשעות הפנאי בתחביבים (צילום, גידול חיות  
מחמד, מוזיקה, ספורט וכדומה). אינני פוסל את רצונו של חבר  
לרכישת מחשב, מכשיר אלקטרוני וציוד לסדנה או מעבדה,  
לתחביב.

תמיד הייתי חסיד ל"תגמול לתרומה". השאלה היא רק "כיצד?".  
לדידי קיימות שתי דרכים ראשיות בהן ניתן לעשות זאת: המוסרית  
והממשית.

## תגמול מוסרי

תגמול מוסרי הוא בעיניי החשוב יותר – הערכת הציבור. אין סיפוק גדול לאגו מאשר דעת קהל אוהדת ומעריכה. לא תמיד בקיבוץ הדבר בא לידי ביטוי: לפעמים חבר צריך להמתין עד למותו כדי לשמוע (אם אכן זה אפשרי) בהספדים בעת קבורתו מילות הערכה להישגיו ולמעשיו הטובים... מדוע לא מפרגנים לו ומציינים זאת בעודו בחיים?

גם בקיבוץ עמדת מפתח מקנה סמכות ועוצמה, מעמד חברתי חזק ואיתן, אך ברגע שמסיימים את התפקיד, אם אין עוברים לתפקיד אחר, מי זוכר מה היה ועשה האיש? יעידו על כך החברים לא מעטים המתוסכלים והממורמרים שיש להם "חשבון עם הקיבוץ".

## תגמול ממשי

תגמול ממשי הוא תגמול פיזי, שיכול להיות בונוס כספי, או אחר שווה ערך. אני מעדיף פרס שאיננו כספי: מסיבה לכבוד האיש, חופשה משפחתית או טיול, באילת בארץ, או בחו"ל, ועוד חלופות רבות, אך לא תוספת בתקציב האיש, העשויה ליצור שכבת עשירים בקיבוץ. חברות גדולות רבות מתגמלות בפרסים עובדים ומנהלים על הישגיהם – ולא דווקא בעליית המשכורת! עלייה במשכורת כרוכה אצלם בעלייה בדרג המנהלי בחברה. בקיבוץ כל החברים אמורים להשתייך לאותו דרג ומעמד!

לדאבוני הצעתי זו היא רטורית – אין לה כיום סיכוי להתקבל.

## מוטיבציה

ומה עם המוטיבציה? מוטיבציה לעשייה ולהישגים היא תכונה טבעית, שלא ניתן לקנות בכסף! כבר אמר אריסטו "הצטיינות איננה מקרה – הצטיינות היא הרגל". מי מבטיח שעם הגדלת התקציב האיש של חבר פי 3 יהיה לו מוטיבציה (פי 2 לא מספיק!)? אם אין לו נטייה להישגים, מדוע יתאמץ אם ממילא כבר מקבל תקציב גדול יותר? החרוץ הוא תמיד חרוץ ועצלן הוא לעולם עצלן.



אם רוצים לעורר מוטיבציה אצל מי שאין לו, הדרך היא "אם  
תצליח ויהיו לך הישגים – תקבל פרס!". תיגמול מראש בלי קבלות  
רק יעורר תיאבון וסחטנות. לבחירי הקיבוץ יש כבר צו'פר רציני –  
רכב צמוד!

---

## פרק 10. ההתפרנסות

(נכתב ב-1985)

### תמורה לתרומה

כפי שנכתב בפרק הקודם, הדרישות ל"תגמול לתרומה" היו האיתותים שבישרו בשנות השמונים (של המאה העשרים) את העידן הקיבוצי החדש. הסיסמא התפשטה בקיבוצים כאש בשדה קוצים, בקעה את החומה האידיאולוגית של הקיבוצים והכניסה בהם את הסוס הטרויאני של "השכר הדיפרנציאלי".

עם חחרפת הצרות הכלכליות, פרץ בקיבוצים "צייד המכשפות" אחרי האשמים – ה"פרזיטים". לא מדובר על ווירוס המחשבים שבאופנה, אלה בחברי קיבוץ שתרומתם לכלכלת הקיבוץ זעומה. קשה לאתר "פרזיט" בקיבוץ ולראייה: כל חבר שראיינתי טען שהוא משקיע את מיטבו למען הקיבוץ ושיש "פרזיטים" בקיבוץ, לא הוא ואיננו מוכן לומר מי הם. לא נכנס לסבך הבקטריוולוגי הזה ונעבור ישר לחיסון שמצאו – "התפרנסות"!

### התפרנסות

מה זה "התפרנסות"? חובה מוטלת על כל חבר לדאוג לפרנסת משפחתו – שיטה בדוקה לסילוק ה"פרזיטיות"! למען ההגינות אודה שיש משהו בגו.

כאן קרתה תופעה מעניינת: בעלי כישורים ניהוליים ואחרים אצו רצו להשיג מחוץ לקיבוץ עבודה שרָכַב ופלאפון בצידה. הקיבוץ התרוקן מחברים בגילאים 30 ל-50. מאידך גיסא, עקב ה"התייעלות" במפעלים ובענפים החקלאיים, חברים רבים נושלו מעבודתם ונשלחו לחפש עבודה בחוץ – והם בני 55 ומעלה. ידוע מה הסיכויים שימצאו עבודה בעיר.

## דיכטומיה חדשה בקיבוצים

חברי הקיבוצים נטו לשתי השקפות מנוגדות ונוצרו שני מחנות סמויים, אנונימיים ואמורפיים, שהתארגנו לגופים עצמאיים – כל אחד מהם גיבש מנהיגות להובלת מאבקם. זה לא קרה באופן פתאומי וסימולטאני בכל הקיבוצים, אבל זה קרה. התפלגות של החברים לא הייתה שווה בקיבוצים ויש כאלה שהתהליך התפתח משך שנים רבות וטרם הסתיים. רוב החברים החזיקו, או עדיין מחזיקים, את הקלפים צמוד לחזה מבלי לגלות את עמדתם בפרהסיה, או אולי לא היו או אין להם כלל קלפים כאלה.

במקרה או שלא במקרה, שופרי ה"תמורה לתרומה" תופסים את מרבית העמדות המרכזיות בניהול הקיבוץ ודוחפים ביד קשה את המהלכים לגיבוש ההצעה ("מודל", המינוח המקובל כעת) לשינוי מבנה הקיבוץ ואורחות חייו.

## הקיבוץ כעסק רווחי

הקיבוץ מעולם לא הצטייר בעיני מייסדיו כעסק לעשיית כסף. להבדיל מ"חברה", המוגדרת בחוק האגודות כ-"תאגיד משותף של אנשים שמטרתו להפיק מקסימום רווחים מהשקעותיהם". המניעים המוצהרים של מייסדי הקיבוצים להקמתם: "הקיבוץ הוא תאגיד אנשים שמטרתו הקמת יישוב נפרד ועצמאי, בו יתקיימו חיים חברתיים ותרבותיים משותפים".

כאמור, המחסור למקומות העבודה בשנות העשרים במאה העשרים היה אחד הגורמים החשובים להתארגנות החלוצים לחבורות המשותפות (קומונות, קבוצות וקיבוצים). מציאת מקומות עבודה הייתה הדאגה הראשונה למען רווחת הכלל.

והנה פנתה תשומת לבם של החברים לעבר הכסף. צבירת כסף לחילוץ מהחובות נהיה בקיבוץ הערך העליון, מגדלור שסנוור את כל הערכים האחרים – חברתיים, מוסריים, אנושיים – שנעשו משניים והורחקו הצידה. העיקר נעשה תפל. למגמה עצמה אין כל

רע: כסף בעצמו איננו שלילי – מה שקובע הוא השימוש שעושים בו, את מי ואת מה הוא משרת.

### **סימפטום ראשון**

הסימפטום הראשון שמשוה מתחולל בגישתם הרעיונית של חברים בקיבוצי הייתה התופעה החוזרת בהצבעות בקלפי לקבלת חברים חדשים: המספר הקבוע של קולות "נגד", גם למועמדותם של בנים מוכשרים ואהודים, שכמותם היו מתקבלים בעבר לחברות פה אחד. כנראה שאין המצביעים האלה מעוניינים להגדיל את מספר השותפים "לעוגה" שמתכוונים לחלק.

בקיבוצי עדיין התקבלו בשנת 2007 מועמדים וחברים חדשים, אך אני מכיר קיבוצים שהצעד הראשון בתהליך "הבראת המשק" אצלם היה נעילת השערים לחברות בקיבוץ, גם לבני הקיבוץ! עם גלי העזיבות, התפנו אצלם דירות וחדרים רבים, אותם העדיפו להשכיר, גם לאותם הבנים שסירבו לקבל כחברים. כך התחלקה בהם האוכלוסייה לשתי מעמדות: חברים ותושבים.

הערה: ב"דף הירוק" (חודש ספטמבר 2007) הופיעה ידיעה שקיבוץ עינת, לאחר 7 שנים שלא התקבל שם לחברות בן או בת הקיבוץ, קיבל לחברות כשמונים בנים, תושבים ועוזבים. לא ידועים לי מה הם מעמדם החדש.

### **תושבות בקיבוץ**

התושבות – אנשים שמתגוררים בקיבוץ תמורת שכר דירה או בבית שרכשו ממנו בשכונה בקרבתו. הם מקבלים שירותים מהקיבוץ בתשלום. ההכנסה הזאת, ליד השכר הדיפרנציאלי, היא קרש ההצלה לכלכלת קיבוצים רבים בימינו. ראה הפרק על שכונת ההרחבה הקהילתית.

קיבוצי נאבק מאז ומתמיד נגד "נגע התושבות" ואחת מבעיותיו היא כיצד לנהוג בהתקשרות של חבר או חברה בקיבוץ לכן או בת

זוג (עם או בלי נשואים) ללא הצטרפות לחברות בקיבוץ. זה המצב  
(בינתיים!?).

---

## פרק 11. "המהפך הגדול" בשנות השמונים

(נכתב ב-1990)

### עשר שנים אחר כך (1990)

האם ממה שקראת עד כאן אתה כבר יודע מה הוא קיבוץ? אני מצטער לאכזב, אבל מהתיאור המדויק ככל שהשתדלתי מצלם בקושי את הקיבוץ שהיה פעם, בשנת 1980. כעת, עשר שנים אחר כך, דברים רבים השתנו, אבל החלטתי לא לשנות את הטקסט המקורי, בגלל נאמנותו לתקופה שהוא מתאר. הוא חשוב להבנת השינויים שהתרחשו, ומתרחשים עדיין (ב-1990). אינני אומר "החלטתי לעדכן את הטקסט", כי לא ניתן לנבא מתי וכיצד יסתיימו התהפכויות. עשר שנים? עשרים? מי חכם ויודע...

כאשר אני בוחן כעת, בשנת 1990, את תמונת הארגון של הקיבוץ ב-1980 בפרקים הקודמים, הנני חש שרעידת אדמה טלטלה אותו ומוטטה אצלו מבנים רעיוניים וארגוניים (בלשון מודרני של שנות האלפיים "גל צונאמי שטף את הקיבוץ"). לליבות רבים וטובים חדרה חרדה, עקב התחושה שזו רק התחלה מהתפתחות שלא ניתן לחזות לאן תגיע. אך לא נקדים את המאחר, נלך שלב שלב, עקב אחרי האגודל.

### מה קרה בשנות השמונים?

בשנות השמונים משבר כלכלי עמוק זעזע את יציבות המערכות הפינאנסיות במדינה: הבורסה, הבנקים, התעשייה והחקלאות נפגעו קשות. הנזק בתנועה הקיבוצית היה קטסטרופאלי. כל קיבוץ שלקח הלוואות להשקעות, לא יכול היה להחזיר אותן, משום שעם הנהגת הצמדת החובות למדדי היוקר השונים, הן שצמחו באופן מדהים. האינפלציה השתוללה עד 400% לשנה!

התגובה של הנהגות הכלכליות של התנועות – מורטוריום (שמיטת חובות), הנחייה לקיבוצים לא לשלם את חובותיהם לבנקים (אינני יודע להסביר מה היו השיקולים!) – שפכה שמן על מדורה. לבנקים כנראה לא היה איכפת, כי באינפלציה של 400% לשנה חוב הקיבוצים גדל בקצב אסטרונומי. הבנקים בוודאי "שפשפו את ידיהם" מרוב שמחה, בחזונום להשתלט על קרקעות ועל רכוש הקיבוצים, כאשר הקיבוצים יאלצו לפרוע את החובות...

ברזי הסוכנות היהודית והתנועות הקיבוציות, שהיו מזרימים תקציבים (כסף!) לקיבוצים בעיתות של מצוקה כלכלית, יבשו. עלי לציין שבכותבי "התנועות הקיבוציות", אינני כולל בהכרח את הקיבוץ הדתי, משום שאינני מודע מה התרחש אצלם.

הנהגות התנועות הקיבוציות שקעו הן בעצמן במשבר כלכלי שחייב אותן למכור נכסים כדי לפרוע חובות. הן גם נקטו בצעדי "התייעלות" בלתי פוסקים: צמצום בהוצאות, הקטנת המנגנון ופטורי פעילים ועובדים שכירים. צעדי ההתייעלות האלה, ביחד עם קריסת האידיאולוגיות המפלגתיות של התנועות, זירזו את איחוד התק"ם והקיבוץ הארצי (אחים בצרה – יתאחדו!). דרך אגב, עוד שנים רבות לפניכן הייתי בין אלה שדגלו באיחוד הזה וכתבתי מאמרים על כך בביטאון הקיבוץ הארצי.

### המהפך הגדול

המהפך הגדול (כינוי לזכר "המפץ הגדול"...) בשנות השמונים תפס את הקיבוצים בדיוק בתקופת בנייה אינטנסיבית (בחלקה בגלל המעבר ללינה משפחתית של הילדים) ובעלייה ברמת החיים על חשבון כספים לא מרווחי המשק, אלא מהלוואות, שכאמור, עם ההצמדה והאינפלציה גרמו לחובות בסכומי עתק. משום מה זה מזכיר את הסרט הנפלא "שוליית הקוסם" של וולט דיסני...

לפני המהפך, הקיבוצים נהנו מתקציבי הסוכנות ומהלוואות נוחות ללא הצמדה. ברור למדי שהיה אז כדאי מאוד לקחת הלוואות, כי עקב האינפלציה הזוהרת במדינה, ערכו הריאלי של הכסף שהיה

צריך להחזיר היה קטן מערכו בזמן הלקיחה. באה ההצמדה ושמה קץ לחגיגה: קיבוצים שלקחו הלוואות גדולות שקעו עד הצוואר בחובות שלא היו מסוגלים להחזיר.

לפני שהמוסדות הכלכליים של התנועות הקיבוציות (וגם אלה של הקיבוצים הבודדים) הבינו לאשורו לאיזה מצב ביש נקלעו והתחילו לנקוט בצעדים כדי להתמודד עמם, הם נשאבו לתוך מערבולת של חובות שהגיעו למספר המכובד של עשר ספרות.

### **האוטוריטה והסמכות של הנהגות**

הנהגות התנועות, שלא השכילו להגיב להתרחשויות בזמן הנכון, איבדו את האוטוריטה שהייתה להם על הקיבוצים ואת הסמכות המוסרית להכתיב להם צעדים ומהלכים (גם לא היה להם מה להציע!). הקיבוצים במצוקה נעזבו לנפשם ונאלצו להתמודד במצבם בכוחות עצמם. הם נקטו בצעדים דרסטיים וכואבים: הקפאה בהוצאות, ירידה מיידית ותלולה ברמת החיים, מדיניות של "התייעלות" (לשון סג"נהור ל"פיטורים!") במשקם, הפסקה כמעט מוחלטת של הבנייה ושל השקעות אחרות, והקטנת התקציבים, גם האישיים של החברים. היו קיבוצים שהחברים הגיעו כמעט לפת לחם, מה שגרם לעזיבה מסיבית של חברים מהשכבות הצעירות ומגיל הביניים, שלהם היו סיכויים להסתדר טוב בעיר.

### **הרהורים נוגים**

בכל מלחמות ישראל, כשהמדינה הייתה בסכנה, בניה התייצבו להגנתה ורבים שירדו מהארץ צבאו את השגרירויות להתנדב לצה"ל. מה קרה לנו, שדווקא בני הקיבוץ, מלח הארץ, נטשו את קיבוציהם הנאבקים על קיומם, והזניחו לנפשם את הוריהם ואת השכבות המבוגרות שגידלו וחינכו אותם, ומימנו את השכלתם?

משהו לא מתיישב אצלי: חוששני שעל הקיבוצים לבדוק את ציציות החינוך שהעניקו לבנים. התופעה של עזיבת הקיבוץ ושל המדינה, ראויה למחקר.



## באין חזון – יפרע העם

קריסת האידיאולוגיה כרסמה את ישות הקיבוץ. שינויים קיצוניים התרחשו בכזאת מהירות שכאמור נשמטה מידי הנהגות התנועות השליטה עליהם – הן לא השכילו להתאים את האידיאולוגיה למצבים החדשים. תנועת הקיבוצים מצאה את עצמה בסערה כאוניה ללא קברניט (הנהגה), ללא מצפן (אידיאולוגיה) ועם צוות מבולבל (הנהגות הקיבוצים). בסכנת טביעה, האם דואגים הנוסעים לאוניה?

השיטה היעילה להוצאת עגלה מהבוץ היא לגייס את הנוסעים לדחוף אותה באותו כיוון, וזה אפשרי רק כאשר יש הסכמה עליו. בינתיים מגוון רחב של דעות מתקוטטות על הכיוון עליו רצוי להוביל את הקיבוץ. ישנם קיבוצים שבוחנים את החלופות השונות בזהירות ומתקדימים בצעדים מדודים – מתקדמים עקב בצד האגודל. בקיבוצים אחרים קבוצות אינטרסנטים בעלי מרפקים דוחפים לשינוים (האפשר לומר בברוטאליות?) שספק אם אחריהם הקיבוץ יישאר קיבוץ. אף אחד לא יכול לנבא (כתבתי את שורות אלה בשנת 1990) מה וכיצד תהיה דמותה של התנועה הקיבוצית והקיבוצים בעתיד.

מה שוודאי: בעתיד אי"אפשר יהיה לדבר על "קיבוץ", אלא על "קיבוצים", מהטעם הפשוט שפרט לשם "קיבוץ" לא יהיה להם הרבה מהמשותף.

בלי להתבסס על מחקר מדעי, אני מאמין בחיוניות והחוסן של הקיבוץ, ומקווה שרוב הקיבוצים ייחלצו את עצמם מהמשברים שלהם – כל קיבוץ בדרכו. לכן, האידיאולוגיה החדשה של הקיבוץ המונוליתי, שאפיינה פעם את הקיבוצים מאותו זרם.

דבר אחד ניתן לצפי: מה שהיה לא יהיה יותר (צר לי לסטור את קהלת)!

## פרק 12. תמורות בקיבוץ ב-1990

(נכתב ב-1990)

### תמורות בלתי פוסקות

כבר ציינתי את הקושי לתאר במדויק את המְכנה המשותף בין הקבוצה הבראשיתית של תחילת המאה העשרים לבין הקיבוץ של היום. השינויים והמוטציות היו ענקיים! מי יכול היה לדמיין שמהקבוצות חסרות הפרוטה של יושבי האוהלים של אז יצאו הקיבוץ של היום? כאשר הקיבוץ שלי עלה בשנת 1951 על הקרקע החולית ללא צל, ללא מים וללא חשמל, מי יכול היה לתאר לעצמו שיתפתח למה שהוא היום: מדשאות מוריקות רחבות ידיים, עצים ענפים, בתי מגורים נעימים ונוחים, בנינים ציבוריים, מפעלים, משק חי (רפת גדולה), וגידולי שדה ומטעי פרי... גן עדן עלי אדמות.

אנקדוטה ידועה מספרת על אורח חשוב מאחת המדינות שלאחר סיור מקיף בארץ אמר: "אינני מבין מדוע ארץ שחונה כל כך כמו ישראל מרשה לקיבוצים לבנות את בתיהם בגניה..."

בעבר דמה הקיבוץ לנווה במידבר. גם כיום, כאשר הארץ נעשתה במידה רבה עירונית ומיוערת, עם כבישים מהירים לכל הכיוונים ושדירות עצים וגינון לאורכה, עם צמתים רב-מפלסים ענקיים יפים, ממשיכים הקיבוצים להתבלט בנוי היפה והמטופח שלהם. בספרי שכתבתי באנגלית כיניתי את הקיבוץ "גן-עדן ללא מלאכים – מיליונרים ללא כסף". חברי קיבוץ אכן אינם מלאכים, אבל כסף – יש! גם חובות. הייתי היום מתקן את המשפט ל"מיליונרים עם חובות".

### שקיעה במשבר

איני זוכר תקופה בה הקיבוץ לא היה שקוע באיזה שהוא משבר ציק: חברתי, אידיאולוגי, כלכלי או אחר. מאבק הקיבוץ

לקיומו היה מאז ומתמיד מייגע ומתמשך. דרכו של הקיבוץ לא הייתה שוגה בשושנים – הישגיו הושגו בזיעת אפיים ועמל רב.

המשברים הקשים ביותר עמם התעמתו הקיבוצים בעבר היו כמעט תמיד אידיאולוגיים. הבעיות הכלכליות שלהם היו אלו של אביונים. הבעיות הכלכליות הנוכחיות קשות ומסובכות יותר, כי הם סיבוכים כספיים של "עשירים": מדובר בחובות של מאות מיליוני שקלים... לקבלת מושג במה מדובר: אם נחלק את סכום החובות של הקיבוצים למספר החבריהם, חובו של כל חבר עשוי לנוע בין חצי לשני מיליון שקל. אין להיבהל מכך, משני טעמים:

רכוש הקיבוץ הוא לרוב גדול בהרבה מחובותיו, אבל מי ממהר למכור את רכושו (הבית, הרהיטים ואמצעי הייצור) כדי לשלם חובות?

חוב החברים הוא רק סטטיסטי, לא באמת: חברי הקיבוצים אינם ערבים לחובות קיבוצם.

### מאין החובות?

טרם שמעתי הסבר מוסמך ומשכנע מאין החובות העצומות שהקיבוצים צברו בשנות 1980-1990? נדמה לי, כפי שקורה עתים קרובות עם פרשיות עלומות, האמת לא תתגלה לעולם – כישלונות הם יתומים. איש לא ממהר לפרסם כשלים כפי שנוהגים לעשות עם הצלחות, גם הזעירות ביותר. ככל שהכשל גדול יותר, מהר יותר משכיחים אותו.

טענתי שהמשבר הכלכלי העמוק שפקד את הקיבוצים איננו תוצאה אקסקלוסיבית של המבנה הפנימי שלו, כי אם תופעה כלל ארצית – היא התרחשה בעולם גם מחוץ לארץ. המשבר הכלכלי בישראל, בנוסף להיותו השלכה מהמצב הבינלאומי, הוא תוצאה של מדיניות הממשלה: השקעת מיליארדי דולרים בהתנחלות יהודית בגדה המזרחית, בכבישים מיוחדים להם העוקפים את הכפרים הערביים ובבניינים מפוארים הנמכרים למתנחלים במחירים נמוכים.

מצד שני, הממשלה אימצה מדיניות כלכלית מבוססת על אידיאולוגיה ליבראלית של שוק חופשי, עידוד השקעות בבורסה וייבוא ספקולטיבי של מוצרי צריכה (כלי רכב ומכשור חשמלי – מקררים, טלוויזיות ועוד). שעורי ריבית גבוהים באשראי והאינפלציה הדוהרת חנקו את החקלאות והתעשייה. המערכת הבנקאית הייתה קורסת לגמרי, ללא תמיכתה המסיבית של הממשלה שחשה להצלתה.

מעט מאד מפעלים רציניים הוקמו במשך עשור השמונים, ובתקופה הזאת עשרות מפעלים גדולים (כמו "אתא" ו"סולל בונה" הגיעו לפשיטת רגל), עשרות אלפי עובדים פוטרו מעבודתם, מספר המובטלים עלה מדי שנה ומתקרב ל-10%. עשרות אלפי עולים מברית-המועצות (וכאשר זאת התמוטטה, מרוסיה) ומארצות אחרות לא יכלו למצוא עבודה. נוצר קיטוב חריף באוכלוסייה: ליד שכבה דקה של בעלי משכורות והכנסות גבוהות העולות בהתמדה שהתעשרו מאד, קו העוני עלה בהתמדה ולפי נתוני הסטטיסטיקה הרשמית שקועים בו מעל לרבע האוכלוסייה.

פריחת ענף ה-hi-tec תרמה רבות לכלכלת המדינה ולהעסקת מסיימי אוניברסיטאות ומכללות, אך לא פתרה את בעיית האבטלה בארץ. ההיפך הוא הנכון: במידה מסוימת הגדילה אותה בעקיפין – השכלולים הטכנולוגיים גרמו לפטורי עובדים פשוטים. אך המשבר לא פסח גם על ההייטק. דרך אגב, ההייטק בעידן הגלובליזציה נהיה הדרך הקצרה להתעשר (לבודדים בעלי סגולה, כמובן) – מספר מצליחנים הרוויחו בשנות העשרים בחייהם מאות מיליוני דולרים.

התמונה הכללית עגומה ביותר: איש כבר לו זוכר את העשור הראשון של המדינה, כאשר על אף העומס של קליטת עלייה שהשלישה את אוכלוסייתה ומצבה הפיננסי הדחוס, ישראל הייתה נחשבת כמדינה מתוקנת בשורה אחת עם המדינות הסקנדינביות. כחלוף הזמן העם מתרגל למצב המדרדר ומתחיל לקבל אותו כמובן מאליו. צצו עמותות שאוספות תרומות להקמת תמחויים לאספקת

אוכל לא לזקנים בלבד. תגובת הממשלה לביקורת היא קלאסית: דמגוגיה שוביניסטית (צורכי ביטחון!) והסתה פראית נגד השמאל, במיוחד נגד הקיבוצים ("מוכנים למסור שטחים יהודים לערבים", "תומכים ברוצחים ובמחבלים ערביים"). אלה לא התבטאויות רשמיות של הממסד, אלא שמועות מפוצות על ידי תומכיה הימניים, שהם בעצמם קורבנות ממהלכי ה"התייעלות" של הממשלה. הישראלי הלאומי (נכון יותר – הלאומני)<sup>1</sup> איננו תופס שהסכנה הקיומית האמיתית האורבת למדינה איננה בנמצא מעבר לגבולותיה, כי אם בתוכה – המצב הכלכלי הירוד של עשירונים הנמוכים של האוכלוסייה. להגנת המדינה נגד אויביה מהחוץ יש לממשלה צבא. מה יש לה נגד העוני והאבטלה? גזירות כלכליות חדשות! זאת אף על פי שבעקבות ההפרטות של חברות ממשלתיות (כלומר מכירתם לגורמים פרטיים) הצטברו מיליארדי דולרים עודפים בקופת המדינה. עניין של סדר עדיפויות! אגב המונח "סדר עדיפות" הפופולארי שנכנס ללקסיקון הפוליטי של המדינה, הרומז להטבות חברתיות: אין כיום סיסמא ריקה מתוכן ממנה.

---

<sup>1</sup> כל צד פטריוטי במתרגם הפוליטי קורא לעצמו "לאומי" וצד שנגדו "לאומני". כך המוסדות הציוניים הרשמיים קראו לעצם "המוסדות הלאומיים", "הועד הלאומי", "הקרנות הלאומיות" ועוד, וכינו את הפורשים "לאומניים". אלה קראו לעצמם לאומיים: ארגון צבא לאומי (אצ"ל).

## פרק 13. מעמד הסוציאליזם

(נכתב ב-1990)

### הטובע נאחז בקש

ירידת מעמד הסוציאליזם בעולם אחרי התמוטטות המשטר הקומוניסטי הסובייטי, הרושם שקפיטליזם הוא המנצח, הערצת היוזמה הפרטית, הרדיפה אחר טובות הנאה, לא פסחו על הקיבוצים ועוררו בהם גלים של רפורמות וחידושים. יועצים כלכליים אליהם פנו הקיבוצים במצוקתם, מציעים "מודלים" ומערכות חדשים לארגון הקיבוץ.

שיפורים ויעילות הם תמיד מטרה אפשרית ורצויה בכל ארגון וחברה, אבל רבות מהצעות היוצים האלה לא באות להושיע ולהציל את הקיבוץ, אלא חותרים להפוך אותו למשהו אחר. למה המצב דומה? לתאונה, בה איש נפגע ברגליים. אין ספק שהרגליים חייבות להיות מטופלות, אבל המטרה המיידית של הרופא חייבת להיות להציל את חייו של הפצוע. כלכלה היא הרגליים שנושאות את גוף הקיבוץ, אבל אינן הנפש שלו! חיים אפשריים גם בלי רגליים (לא עלינו!), אבל מה שוות רגליים טובות למת? לא שמעתי על קיבוץ שחדל להתקיים בגלל סיבות כלכליות, אבל בגלל אידיאולוגיה ויחסים חברתיים רעועים – כן!

בינתיים בלתי אפשרי לסכם את התהליך, נכון יותר "התהליכים", משום שהם שונים מקיבוץ לקיבוץ ועדיין בעיצומם. דיון שקול והערכה מאוזנת של מה שהושג, מה שנשאר ומה שנאבד אפשר יהיה לעשותם רק כאשר תחלוף הסערה.

## שחיקת הרעיונות הסוציאליסטיים

המשבר המעיק בקיבוצים התרחש בגלל גורמים רבים והגורם הכלכלי הוא אולי החשוב, אך רק אחד מהם. לדעתי, בולטת מכולם השחיקה של הרעיונות הסוציאליסטיים שמשלו בכיפה בקיבוץ מראשית הקמתו. חברים רבים וטובים בקיבוץ אינם מאשימים כגורמי המשבר את המצב הכלכלי ששרר בארץ (ובעולם) ולא את המדיניות האנטי-חברתית של הממשלה הימנית הדוגלת בליברליזם, השוק החופשי והפרטת המשק, אלא תולים את הקולר על מבנה הקיבוץ ומפנים את שוועתם לפתרונות קפיטליסטיים, שזה מכבר ביקרו קשות.

זאת התמונה העכשווית של הקיבוץ – קצת מעורפלת, אם כי אמיתית.

## האם הסוציאליזם נכשל?

אם כל זאת, איני מחשיב את התמוטטות השלטון הקומוניסטי בברית-המועצות כניצחון הקפיטליזם על הסוציאליזם במלחמה הקרה או החמה, כי אם עקב הידרדרות פנימית: תבוסה של הביורוקרטיה, של ריכוזיות השלטון ושל השלטון המנגנון המפלגתי – בזבוז תקציבי עתק למטרות צבאיות, השקעות לפיתוח גרעיני להשגת עליונות של כוח צבאי, רמיסת הדמוקרטיה והאחזקה של מנגנון עצום לדיכוי האוכלוסייה, הם הגורמים שהביאו להתרסקותה של ברית-המועצות. הרודנות נכשלה, לא הסוציאליזם!

## נסיונות שנכשלו

רחובות ביל"ו בכמה ערים ישראליות הן מה שנשאר מהתנועה החקלאית המפוארת של ציוני מזרח אירופה מסוף המאה התשעה עשר. אם התוצאה של התרופות הפרגמטיות של היועצים הכלכליים של הקיבוצים תהיה הפיכתם ליישובים "נורמאליים" בישראל, נוכל להשתמש באמרה "הניתוח הצליח – החולה מת".

גירעון בתקציב היא בעיה רצינית וכאובה, אבל איננה אסון. ארצות רבות פורחות עם גירעונות של מיליארדים: ארצות הברית של אמריקה, למשל. ערים גדולות רבות בעולם אינן מתגלות כעסק רווחי כלל, אך אף אחד לא מציע לחסל אותן...

### ניסיון סוציאליסטי שטרם נכשל

מרטין בובר, הפילוסוף היהודי הגדול במאה העשרים, הגדיר את הקיבוץ "ניסיון סוציאליסטי שטרם נכשל". תרומתו העיקרית של הקיבוץ לתולדות אנושות היא ההוכחה שגם בימינו יכולים בני אדם לחיות ביחד בקהילות גדולות (עד 1500 נפשות) על פי העיקרון "אחד לכולם – כולם לאחד", בשותפות כלכלית ובעזרה הדדית, שוויון חברתי, ללא שימוש בכסף ביחסים פנימיים, בלי אלימות ובלי משטרה, בלי תשלומי שכר אישי.

אין הפסוק הקודם משום לימוד זכות על הקיבוץ – צורת חיים זאת איננה זקוקה לסנגוריה: קיבוצים רבים הוכיחו במשך שלוש וארבע דורות שהדבר אפשרי. לדעתי המשבר הנוכחי נבע מאיבוד העשתונות ופיגור בתגובה מתאימה למתרחש במדינה ובעולם. כאמור לעיל, הקיבוצים המשיכו במשך כעשר שנים להתנהל בדפוסים שאבד עליהם הכלח ונכנסו מבלי לחוש לחובות כבירים, שגרמו להם לאובדן האמון בעצמם.

האם "קיבוצים" יישאר בעתיד הרחוק שם של רחוב בעיר... חרד אני לעתיד הקיבוץ, אבל לא פסימי עד כדי כך – עדיין לא נס לייחם של אידיאלים בעולמנו. בן-גוריון אמר "מי שאינו מאמין בחזון, איננו ריאליסט".

---



# פרק 14. השלכות "המהפך הגדול"

(נכתב ב-1990)

ל"המהפך הגדול" שתואר בפרק הקודם היו בקיבוצים השלכות מרחיקות לכת. התחיל עידן חדש – הקיבוצים והמדינה כבר לא יחזרו למה שהיו קודם.

## מה נשתנה?

המבנה הארגוני של הקיבוץ בשנת 1980, שתואר בפרקים הקודמים, מתאים בקווים כלליים לקיבוצים מכל הזרמים עד אז. מה נשתנה בעקבות "המהפך הגדול"?

הצעד המשמעותי ביותר היה הניתוח הכירורגי ב"אחים הסיאמיים" עליהם סופר בפרק 4: הפרדה מוחלטת בקיבוץ של החלק המשקי מהחלק החברתי, כעת "הקהילה". זה היה צעד חיובי, עם יתרונות רבים בצדו, כלכליים ואחרים, והעיקרי שבהם שהקיבוץ אינו ערב יותר לגירעונות היחידות המשקיות שלו – הנושים אינם יכולים לתבוע את הקיבוץ עליהם.

הפרדת המשק מהקיבוץ יצרה קיבוץ חדש ושונה: יישוב קהילתי של חברים שבבעלותם ענפים חקלאיים וחברות בע"מ עצמאיים, הנמצאים (או לא) בתחום הקיבוץ, אך אינם חלק אינטגרלי ממנו. שימו לב: הבעלות לכל יחידות המשק הזה, המלאה או החלקית (אם יש ביחידות שותפים חיצוניים), היא של הקהילה, כלומר של כל חברי הקיבוץ ביחד! המשק הנפרד הנמצא בשטחו (יתכן בו רכוש השייך לגורמים זרים) שייך אמנם לקהילה, אך אין הוא חלק ממנה.

יתכן שלקהילה חברות ומפעלים בבעלותה המלאה ואחרות בשותפות עם גורמים חיצוניים (יזמים פרטיים, חברות או קיבוצים אחרים) גם מחוץ לשטח הקיבוץ ואפילו בחוץ לארץ, כפי שיייתכן שעל שטח הקיבוץ ימצאו מפעלים שאינם שייכים לו כלל, משום

שמכר אותם או שהם שוכנים במכנים של הקיבוץ שיזמים זרים השכירו ממנו.

הכוונה ל"קיבוץ" בקיבוץ בו המשק נפרד מהקהילה היא "קיבוץ הוא ישוב קהילתי עם משק נפרד מהקהילה". ברור? אני מודה שגם אני לא קלטתי עדיין במלואה כל המטמורפוזה הזאת. נצטרך להסתגל למציאות החדשה: קיבוץ שהוא ברובו קהילה חברתית, שמרבית רכושה לא בתחומה.

שינוי כה עמוק ביחס בין המשק לקהילה גרר תבנית חדשה של ניהול המגזר המשקי, שאינו עוד "החלק המשקי של הקיבוץ", אלא "בבעלות הקיבוץ". עם ההפרדה, כל יחידה במשק מתנהלת באופן עצמאי, עם ארגון ניהולי משלה: הנהלה, עם או בלי דירקטוריון.

אם היחידה המשקית (ענף חקלאי, מפעל או חברה) היא בבעלות הבלבדית של הקיבוץ, הוא הקובע את הרכב המוסד שמנהל אותה. אם היא בשותפת עם גורם חיצוני, הקיבוץ ממנה את נציגיו להנהלה לפי חלקו בשותפות. בחירתם נעשית בשיחת הקיבוץ, על פי המלצת הוועדה הכלכלית.

#### ועדה כלכלית

עם הפרדת המשק מהקיבוץ נעלמה ההצדקה לקיום וועדת המשק ובמקומה קמה ועדה כלכלית (לרוב בניהול איש חיצוני), הממונה על כל הפעילות הכלכלית והפיננסית של הקיבוץ.

#### רכו המשק

עם ההפרדה שייכים בטיפולו של רכו המשק האלמנטים הכלכליים שנשארו בתחום הקהילה: בקרקעות, בתים, נוי, חשמל, מים, ביוב, ועוד. הוא ממשיך להיות אחראי על תקציב הקהילה, הכולל את הניהול הכלכלי של נכסיה ואת ההתחשבנות עם המפעלים והחברות בבעלותה המלאה או חלקית של הקהילה. הוא, המזכיר והגזבר, בתוקף תפקידם, הם כעת נציגי הקהילה בהנהלות היחידות המשקיות, ולא מנהליהם.

מקובל כעת שמנהל<sup>2</sup> דירקטוריון הוא לרוב מקצוען חיצוני, לא בהכרח חבר קיבוץ או מי שיש לו זיקה רעיונית כלשהי אליו. בעבר בעלי המקצוע היחידים שהקיבוצים העסיקו – לא ישירות, אלא דרך "קופת חולים" – היו הרופאים במרפאה. כיום אין יותר הגבלות – יתכן בעל מקצוע חיצוני בכל תפקיד: רכז המשק, גזבר, מזכיר הקיבוץ, מנהל חשבונות וריכוז כל ועדה הקיימת בקיבוץ – אלה אותות הזמנים.... ומה עם העבודה העצמית והניהול העצמי? הם מפארים את תקנון הקיבוץ.

מש"א

רעיון ההתפרנסות חיסל את ועדת העבודה ובמקומה הוקמה הועדה למשאבי אנוש (מש"א), שאיננה תחליף שלה.

ועדת העבודה פעלה בשני הכיוונים: היא "סידרה" עבודה לכל חברי הקיבוץ (דרך סידור העבודה היומי או בעבודה קבועה) ומצד שני דאגה "לסדר" חברים למקומות בהם היו נדרשים עובדים. משמעות "לסדר עבודה" הייתה להפנות חבר למקום בו עליו לעבוד. הטיפול במילוי תפקידים היה שייך לוועדת המינויים.

לעומתה, ועדת מש"א עוסקת קודם כל באיתור מועמדים והמלצתם לתפקידים שמתפנים בקיבוץ. הם נבחרים בקלפי. בתחום זה היא מחליפה את ועדת המינויים ז"ל, אך פועלת בשיטות אחרות.

---

**2** חסל סדר "רכוזים", בעידן החדש יש "מנהלים". אין זה שינוי במינוח, אלה בסמנטיקה: "רכוז" הוא ראש צוות – "מנהל" יושב למעלה ומוריד פקודות.

ועדת המינויים נהגה לנהל מדי שנה סבב פגישות ושיחות עם כמעט כל חברי הקיבוץ על מנת לתהות על קנקנם, לברר באיזה ועדה יהיו מוכנים לפעול, לשמוע מה בפיהם, והרכיבה בסוף את רשימת הצעותיה לכל התפקידים. חברים בודדים היו רשאים להציע רשימות משלהם, מלאות או חלקיות, וכל הרשימות באו לדיון ולהכרעה בשיחת קיבוץ, ומאוחר יותר לקלפי. הוועדה המשיכה לטפל בהרכב הוועדות עד סוף שנת כהונתה.

ועדת מש"א אינה דואגת למקומות עבודה לחברי קיבוץ – עליהם ל"התפרנס" בעצמם. המפעלים בקיבוץ אינם נזקקים לשרותיה – יש להם מש"א שלהם. מאז שהעבודה העצמית ירדה מהפרק, אין בעיה להשיג עובדים שכירים. מספיק לחייג בטלפון לאחד המשרדים בעיר שמספקים עובדים ומיד מתייצבים מועמדים.

ועדת העבודה של פעם פעלה כלשכת עבודה – וועדת מש"א של היום פועלת כמחלקת מכרזים.

מדוע על הקהילה להחזיק משרד מש"א – חדר, מחשב, טלפון, פלאפון ופקיד בעל שכר גבוה? המפעלים וענפי המשק לא זקוקים לשירותיו, כי כאמור יש להם מש"א משלהם. הוועדה הכלכלית היא המציעה את רכז המשק, הגזבר, המנהלים והנציגים המשקיים. לבחירת מזכיר הקיבוץ, חברי המזכירות וחברי הוועדות עדיפה ועדת מינויים קטנה, נבחרת לשם כך בקלפי מבין המועמדים המומלצים על ידי חברים (ולא על ידי הממסד). זה יותר דמוקרטי.

### **עבודה עצמית ועבודה שכירה**

עקב הקלות להשגת עובדים שכירים, ושיקולים משיקולים נוספים, מנהלים במפעלים הקיבוציים מעדיפים לעתים קרובות שכירים זרים על פני חברי קיבוץ, שנאלצים כעת "להתפרנס" בעצמם.

אל תסיקו מהפיסקה הקודמת שאני מתגעגע לשיטה הקודמת – היו בה הרבה מגרעות, לעומת היתרונות הרבות בשיטת ההתפרנסות

החדשה. בעבר קרה לא פעם שיבול נשאר על העץ, נשר ונרקב, משום שלא היו בקיבוץ ידיים עובדות לקטיף הפרי, כאשר ניתן היה להשיג לקטיף עובדים שכירים. לא פעם הוציאו חבר מעבודה חיונית במפעל להחלפת מטפלת בבית ילדים או להגשה בחדר האוכל. כיום מעשים כאלה אינם מתרחשים.

בשיקול מרחיק לכת – לא רק חברתי, אלא גם הכלכלי – רצוי לקיבוץ להעסיק כמה שיותר חברים וכמה שפחות עובדים שכירים, אך הנחה זאת אינה מנחה את מקבלי ההחלטות בהם תלוי הדבר.

### ועדות בקהילה

בעבר עשרות חברים פעלו בהתנדבות בוועדות הרבות והמגוונות של הקיבוץ. בעידן החדש של "תגמול לתרומה" קשה למצוא מתנדבים. כל חבר שוקל מה כדאי לו (כלכלית) יותר. הם מעדיפים, אם בהישג ידיהם, משרה קבועה בחוץ, עם רכב צמוד ופלאפון.

המתחם החברתי

עם הפרטת התקציב לאחזקת האדם, ועדת חברים שבקה כאמור חיים לכל חי במיתת נשיקה: לא היה לה מה לחלק! ועדת חברה, שטיפלה בבקשות ובעיות אישיות של חברים והייתה דנה בשאלות חברתיות ואידיאולוגיות, אינה פעילה יותר בהרבה קיבוצים ותפקידיה נפלו על כתפי מזכיר הקיבוץ. דווקא בקיבוצים שבהם חלים שינויים יש צורך רב לוועדת חברה – חברים שמרגישים מקופחים אין להם למי לפנות. אולי לעובדת הסוציאלית מהחוץ, אבל ספק אם היא הכתובת המתאימה לטפל בענייני החבר מול מוסדות הקיבוץ.

בקיבוץ חסר גם מוסד לייעוץ משפטי לחברים. לרשות המנהלים את הקיבוץ עורכי-דין כאוות נפשם, בלי הגבלת תקציב – הם מוצפים ביועצים בכל התחומים. חבר שחס ושלום זקוק לעצה מקצועית – "יוק" (רציתי לכתוב "אצבע משולשת", אך התאפקתי).

#### המתחם החינוכי

הלינה המשפחתית וההפרטות בקיבוץ גרמו לארגון חדש של המגזר החינוכי: היה צריך למצוא שימוש לחדרים שהתרוקנו בעקבות הלינה המשפחתית ובקיבוצים אחדים הפתרון היה לנצל את הקרבה לערים לקליטת ילדים מהחוץ ללימודי יום. בקיבוצי הוקמו שתי מערכות חינוכיות מסועפות, כל אחת עם הנהלה משרדית ופדגוגית משלה: אחת עבור בתי התינוקות, הפעוטונים, וגני הילדים, והשנייה – בית-הספר העממי. הן עסקים מסחריים לכל דבר: החינוך של ילדים בקיבוץ מבוקש מאוד, הן בגלל איכותו והן בגלל הסביבה המוגנת.

המערכות ממלאות את כל צרכיהן בידיים עובדות ואינן זקוקות כקודם לסידור עבודה. בנוסף לחברים הן מעסיקות מורים, גננות ומטפלות שכירים.

חוץ מההכנסה הפיננסית, נעים להתהלך במשך היום בשבילי הקיבוץ, ההומים בתינוקות וצהלת ילדים – בערב ובלילה בתי ילדים ובית-הספר ריקים, סגורים ומסוגרים. דממה זועמת.

#### מפעלים תרבותיים

הפעילות התרבותית התדרדרה וההסבר מדוע אינו פשוט. יתכן והחלשת האידיאולוגיה גרמה לאפאתיה מסוימת. אולי לינת הילדים הקטנים בבתי ההורים הרחיקה אותם מפעילות חברתית ותרבותית (הם רתוקים בערבים לילדים)? אולי בגלל רוח ההפרטה המדרבנת כל אחד לעשות לביתו? אולי בגלל הטלוויזיה והאינטרנט. אולי? אולי? ... איני יודע להצביע בדיוק מדוע, אך הפעילות התרבותית בקיבוץ נחלשה עד לשיתוק.

#### השתלמות חברים

בינתיים השתלמות החברים מתנהלת בערך כמו קודם, אך מש"א היא מי שמרכזת את פניות החברים ומכינה את רשימת המועמדים להכרעת שיחת הקיבוץ והקלפי.

כיוון שהקיבוץ החליט להוסיף לשתיים-עשרי השנים של לימוד בתיכון של בניו עוד שלוש שנים של לימודים גבוהים (בגין זכויות ההורים!), יתגבשו שני מסלולים לבחירה:

הסדר לימודים – הצעירים מוסרים לקיבוץ את המענק שמקבלים מהצבא בגמר השירות הסדיר והקיבוץ מממן את לימודיהם באוניברסיטה או במיכללה. תמורת השירותים הצעירים האלה מקבלים (דיור, כביסה, תקציב אישי רגיל), עליהם לעבוד בקיבוץ מספר קצוב מוסכם של שעות משך השנה.

עצמאות כלכלית – אין הצעירים מוסרים את המענק מהצבא לקיבוץ, אך אין הם מקבלים תקציב אישי מהקיבוץ ואין הם צריכים לעבוד בו. הם נשארים עם הכסף שמרוויחים בעבודה, לרוב מחוץ לקיבוץ, ועליהם לשלם לקיבוץ עבור הדירה והשירותים שמקבלים.

ספורט

בתחום הספורט אין חדש תחת השמש. מה שהיה הוא מה שיש, אך סביר שהחלשת הרוח השיתופית תחליש את הרוח הספורטיבית.

בריאות

בתחום הבריאות, הכול תלוי ברמת הפרטתה. ראה פרק ההפרטות.

פוליטיקה

נדמה לי שבתחום הפוליטיקה חלה בקיבוץ הפרטה מוחלטת: כל חבר חופשי לפעול בהתאם למצפונו והכרתו. לקיבוץ אין יותר עמדה מפלגתית ואין הוא מטיל על חבריו הנחיות פוליטיות, נחלת העבר שאבד עליה הכלח.

## **פרק 15. קינה לחדר האוכל**

(נכתב ב-2000)

נכתב באחד הפרקים שחדר האוכל בקיבוצים הוא הבניין המרכזי בקיבוץ – לב הקיבוץ. אכן, זה מה שהיה פעם. היה!

## חדר האוכל בהדרו

כדי לא לכתוב על חדר-אוכל בעלמא, ארשה לעצמי לספר את תולדות חדר האוכל של קיבוצי, מתוך הנחה שבשינויים קלים ובפרופורציה נכונה הסיפור מתאים לרוב חדרי האוכל בקיבוצים.

חדר האוכל בקיבוץ איננו רק מקום אכילה, מסעדה. "חדר האוכל" הוא הכינוי לבניין הציבורי שהיה החשוב ביותר ביישוב. בנוסף לאולם הגדול לאכילה ולמטבח המודרני והמשוכלל עם חדרי קירור ומחסנים, היו בו מוסדות ציבוריים נוספים: מועדון חברתי, סניף דואר, מכולת...

בתחילת קיבוצי, בתקופת האוהלים, חדר האוכל בקיבוצי היה המבנה הכי מפואר במקום: צריף קטן (שכונה "פגודה", בגלל צורתו), חציו מטבח וחציו חדר אוכל, צר מלהכיל את כל החברים, שנאלצו לאכול את הארוחות במשמרות, סביב שולחנות עם ספסלי עץ, כמו שהיה אז במחנות הצבא.

הפסח הראשון בנקודה אמור היה להתקיים ב"רחבה" מול הכניסה, קטע של קרקע מהודקת בה לא צמחה עשבייה. על השולחנות עם מפות לבנות ו"לוקסים" (פנסי תאורה על נפט, כי לא היה לנו חשמל עדיין). החברים התיישבו סביב השולחנות ארוכים ערוכים לסדר פסח כהלכתו הקיבוצית.

לפתע נשבה מהים רוח זלעפות והעיפה את הכול. החברים רצו מבוהלים לתוך הצריף עם מה שיכלו לסחוב: צלחות, סכו"ם, מפות, שולחנות וספסלים. אינני כישרוני מספיק לתאר את האנדרלמוסיה שהשתררה ואיך הכול הסתדר כבמטה קסם. כולם נדחסו באולם הקטן כמו סרדינים בקופסה. לא אגזים אם אומר שזה היה סדר הפסח הכי שמח בו השתתפי.

## השלים הבאים

בשלב הבא העבירו את חדר האוכל לצריף חדש, גדול ומרווח יותר, אך עדיין צר מלהכיל את כל האוכלוסייה.



בסוף שנות השישים הקיבוץ ניגש לתכנון בניין לחדר האוכל. הסוכנות היהודית, שמימנה את הבנייה, דרשה להקטין בשליש את שטח המבנה שהאדריכל תכנן. לאחר שנה וחצי של ויכוח והתדיינות הקיבוץ ניכנע והחלה בנייתו של החדר האוכל המיוחל, הקצוץ.

הבניין היה יפה ונעים (הוא עדיין כזה, אך מוזנח!), החברים אהבו אותו ובמשך כמה עשרות שנים המה בחברים, לאכילה ולפעולות החברתיות והתרבותיות הרבות: שיחות קיבוץ, מסיבות וחגים, הרצאות, הצגות וקולנוע.

בימי שישי נערכו בו קבלות שבת, עם מפות לבנות, הדלקת נרות, ברכות ושירה "שבת שלום, פני שבת נקבלה" נלהבת. החברים הקדימו לבוא לתפיסת מקום טוב. הדלתות נסגרו בתחילת הטקס והמאחרים המתינו בחוץ עד סיומו.

זה מה שהיה ואיננו עוד. אין לי הסבר מדויק על הסיבה (או סיבות) של הידרדרות מעמדו של חדר האוכל. התהליך היה איטי, ב"שיטת הסלמה" – כל פעם משהו קטן הלך ונעלם, עד שיום בהיר אחד אין יותר חדר האוכל – הוא הושכר לחברת קייטרינג (הסעדה) ורק חברים ספורים משתמשים בשירותו. ראה "הפרטת חדר האוכל" בפרק על ההפרטות.

בעוברי מדי יום ביומו ליד בניין חדר האוכל נצבט הלב: הוא נראה כל כך עצוב, עזוב, מוזנח וערירי, מתגעגע לימי הדרו.

### שיחת הקיבוץ

במשך שנים רבות שיחות הקיבוץ היו מְכַנְסוֹת בחדר האוכל את רוב חברי הקיבוץ. כשהייתה "שיחת חברים" איש לא היה נעדר ממנה. מועמדים ותושבים אחרים לא השתתפו בה.

אפשר לומר שזאת הייתה תקופת הדמוקרטיה הישירה של הקיבוץ – כמעט כל החברים נוכחו ורבים דיברו. עד כדי כך חשובה הייתה ההשתתפות בשיחות, שמשפחתי בעיר ידעה שאם הם היו

מעוניינים שאשתי ואני נבוא לאירועים המשפחתיים, אין לקיים אותם במוצא שבת, כי בשבת בערב "יש לנו שיחת קיבוץ"!

אחד המאפיינים בשיחה היה "הדיון הפרוצדוראלי": לפני כל סעיף בסדר היום של השיחה היה מתקיים דיון על כיצד לנהל אותו וכיצד להצביע. לפעמים הוא ערך יותר זמן מאשר הדיון בסעיף עצמו. לעתים קרובות השיחה נמשכה עד חצות, כי להרבה חברים היה מה לומר ומה להציע. שיחת הקיבוץ הייתה באמת שיחת הקיבוץ. עם גיבוש נורמות ההתנהלות, נעלם הדיון הפרוצדוראלי.

השיחות התמסדו ולמרבית הסעיפים מתקיים דיון לאקוני על המלצות והחלטות "מבושלות" של המזכירות. שידור ווידאו שמביא את השיחה למסכי הטלוויזיה בחדרי החברים הוריד פלאים את מספר המשתתפים בה – בלאו הכי ההכרעה ברוב הסעיפים לא נעשית בשיחה, אלא בקלפי, שמתקיימת ביום אחר.

האסיפה הכללית היא כעת מפגש אקראי של אנשים המעוניינים אישית בסעיפים של סדר היום – מעשרים לשלושים אנשים, במקום 120 עד 200 משתתפים בעבר. לכן, העבירו את השיחות למועדון לחבר, אולם קטן, נעים, ואינטימי יותר.

האם השיטה הנוכחית פחות דמוקרטית מהקודמת? אינני בטוח. יש פחות דברת – רוב החברים מתבטאים בקלפי ומספר המצביעים לא קטן. לכאורה הכול שפיר, כל אחד מצביע על פי מצפוננו, אך ספק עם לכולם מספיק מידע על מה שמצביעים.

### המידע בקיבוץ

פעם כולם ידעו את הכול על הכול: כל פיסת מידע על האירועים בקיבוץ, אצל החברים או בענפים, התפשטה מפה לאוזן במהירות הבזק. הרכילות היא עדיין מכשיר יעיל להפצת מידע בקיבוץ, אך לא כמו פעם. היום רוב החברים מסוגרים בעולמם וחוגי הידידים נעשו קטנים – הפצת השמועות והמידע הם בהתאם.

ישנו העלון של הקיבוץ, אך לא כל אחד כותב מאמרים, ואלה שכן עושים את זאת מתחשבים בעובדה שהעלון מופץ גם מחוץ לקיבוץ. לא תמיד הוא מופיע (לאחרונה לא מופיע).

### אירועים ומסיבות

אירועים כמו מסיבות, חגיגות, הצגות, הרצאות ואחרים התרחקו מזמן מאולם חדר האוכל, משני טעמים מנוגדים: לאירועים בהשתתפות המונית של חברים ואורחיהם, אולם חדר האוכל הוא צר מלהכיל. בימי קיץ מקיימים אותם על הדשאים או סביב בריכת השחייה – בימי החורף באולם הספורט.

לאירועים בהן השתתפות החברים איננה המונית, מועדון החברים מספיק גדול... נדיר בימינו שוועדת התרבות מצליחה להפיק הופעה אומנותית או הרצאה שתמלא את המועדון. משום מה רוב ה"לקוחות" הם זקנים – צעירים מעדיפים את הכורסאות הנוחות מול הטלוויזיה בבתיהם.

### סרטי הקולנוע של פעם

למען ההיסטוריה, אסיים את הפרק על חדר האוכל בכמה מילים על הקולנוע של פעם. תפקיד חשוב של הגזבר היה להביא מדי שבוע מתל אביב סרט קולנוע. כל תושבי הקיבוץ הצטופפו באולם חדר האוכל לחזות בהקרנתו, עם תרגום לעברית בצד המסך מוקרן במכשיר ידני, ולא תמיד הסרט והתרגום הסתיימו ביחד... בימי קיץ היו חוזים בסרטים בחוץ, על דשא.

אם כבר מדברים על אירועים המוניים, אין לשכוח את "הגיוסים". קשה לומר שהם היו חגיגות, אך חוויות היו בהחלט. חברי הקיבוץ היו יוצאים בשבת, כשש פעמים בשנה, לעבודה המונית בשדה: לעישוב, לשתילה ולקטיף.

ערב אחד ישבו החברים בשיחת קיבוץ ומרכז גידולי השדה נכנס לחדר האוכל בבהלה והצעקה "עומד לרדת גשם!". כל החברים והחברות אצור-צרו ונסעו לשדה על פלטפורמות נגררות על ידי

טרקטורים לאסוף בגשם שוטף את חבילות החציר שהיו מפוזרות  
בשטח – העמיסו אותן על הפלטפורמות והובילו אותן למתבנים.  
מה להגיד? אלה היו ימים!

---

## **פרק 16. קיבוץ – חברה דמוקרטית בע"מ**

(פרק זה הוא מאמר שנכתב ב-1980)

מאמר "קיבוץ – חברה דמוקרטית בע"מ", כפי שפורסם ב"קובץ מהבנת הנקרא ולהעשרה" של אקדמון – בית ההוצאה של הסתדרות הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים, תשמ"ח, 1986:

### **הקיבוץ – חברה דמוקרטית בע"מ / נחום מנדל**

שמונה קריטריונים מקריים לאבחנת הדמוקרטיה בקיבוץ.

#### **שמונה פרמטרים.**

יצור מכוכב אחר אשר ינחת על כדור הארץ ויבקש לבחון את השאלה "האם הקיבוץ חברה דמוקרטית?", יהא עליו לנקוט בשתי צעדים: ראשון, לברר מהי דמוקרטיה ומה הם מרכיביה האופייניים; שנית, לחקור מהי התנועה הקיבוצית, ולבדוק אם אלה אכן מתקיימים בה בפועל.

1. חוש הומור

חוש ההומור – אחד המאפיינים הבולטים המבדילים בין דמוקרטיה לבין הטוטליטריות הוא חוש ההומור. אסביר זאת בדרך השלילה: למשטר הטוטאליטרי אין הומור! הומור הוא נחלת האדם

החופשי; בדיחות התהלכו גם במחנות־ריכוז, כי בדיחה היא הנשק האחרון של הנדכאים, אבל רק אדם חופשי איננו חושש להתבדח בקול ובפרהסייה<sup>3</sup>.

רוסי ואמריקאי משוחחים: כל אחד משבח את מעלות מולדתו. אומר האמריקאי: "בארצי אני יכול לעמוד מול הבית־הלבן ולצעוק "טרומן מטורף..." מחזיר לו הרוסי: "רבותא! גם אני יכול לעמוד מול הקרמלין ולצעוק "טרומן מטורף!"

במה הדברים אמורים? ניקח למשל את עיתונות התנועה שלנו, החל מחוברות "השומר־הצעיר" משנות השלושים וכלה ב"על המשמר", "חותם", "השבוע" בימינו<sup>4</sup>, ונבדוק את הקריקטורות שהתפרסמו בהם. מי לא מופיע שם? אפילו כבודו של נשיא המדינה איננו מחוסן מ"עקיצות" לעגניות. אבל נסו למצוא קריקטורה אחת לרפואה, אפילו פושרת, של אחד מהמנהיגים ההיסטוריים שלנו...

---

<sup>3</sup> בשנת 2006 תגובת העולם המוסלמי על פרסום קריקטורה על מוחמד יכולה לשמש מדד לדמוקרטיה אצלם. גם האלימות בה הגיבו לציטוט האפיפור על אלימות האיסלם.

<sup>4</sup> כל הביטאונים האלה נסגרו בינתיים...

## 2. האדם הוא חופשי

בדמוקרטיה האדם הוא חופשי – האם בן האדם בקיבוץ הוא חופשי? כן – ולא! הייתי אומר שהוא "חופשי בעירבון מוגבל". כלומר, בתוך תחום מסוים, הוא חופשי. בקביעה זאת, עדיין לא אמרנו הרבה, משום שלכל חברה סייגים לחופש הפרט. בחברה הדמוקרטית ביותר בימינו אסור לנהג לחצות כביש באור אדום. מגבלות אלה, ואיך־סוף נוספות, המוגנות בחוק או בנורמות חברתיות, הכרחיות הן לקיום החברה. הנחת הדמוקרטיה היא שהגבול של חופש הפרט הוא חופש הזולת, או הפשרה ביניהם. השאלה היא: מה מהותן של המגבלות, האם הם לטובת הפרט עצמו (נהג שאינו מציית לאור אדום עלול לגרום לתאונה, ואף להיהרג), או למען משהו עליון ונשגב (אלוהים, מולדת, החברה, המפלגה...)

## 3. עדיפות הפרט

בדמוקרטיה האדם הוא בעיקר – בראש סולם העדיפות במשטר הטוטליטרי עומדים: אלוהים, המולדת, המנהיג, במשטר החברה, ה"סוציאליזם"... האדם הוא "נתין", והצדקת קיומו אינה חייו כשלעצמם אלה החיים "למען". זכותו – לשרת רעיון נשגב ומקודש. כך בדתות, בכיתות הקנאיות ובמשטרים טוטליטאריים. בדמוקרטיה האדם הוא העיקר. הוא "אזרח", כלומר אישיות בעלת זכויות מעוגנות בחוק ותפקידו של המשטר להגן עליהם – "זכויות הפרט".

הפשעים החמורים ביותר בתולדות האנושות בוצעו "למען" רעיונות נשגבים: למען שחרור ארץ הקודש מידי המוסלמים יצאו מסעות הצלבנים ירושלימה, בזרעם בדרך הרס ומוות. "למען" אללה העביר מוחמד בחרב עשרות אלפים במלחמות הג'יהאד. האינקוויזיציה העלתה כופרים על המוקד "למען" הצל את נפשותיהם. כל המלחמות נפתחו "למען". "למען" טוהר הגזע־הארי־העליון נטבחו מיליונים. "למען" הסוציאליזם מיליונים הוגלו לסיביר, או חוסלו. במקום שהמטרה היא העיקר – אין פלא שמצדיקים בשמה את האמצעים להשגתה.

#### 4. חברה פתוחה

הדמוקרטיה היא חברה פתוחה – כוונת הביטוי "חברה פתוחה" – מצב הפוך למתרחש בשלטון הטוטליטרי, שהוא מטבעו חברה-במצור המגוננת על עצמה מפני "אויבים מבחוץ". מה מידת "תחושת המצור" בקיבוץ? ביקורת, אפילו היא צודקת, מקפיצה מיד את הקיבוץ, פוגעת בו. ה"אמיתות" שהוטחו בבית-שאן ובקריית שמונה נגד הקיבוצניקים ("מיליונרים בעלי בריכות שחייה") עשו לתנועה הקיבוצית שירות פסיכולוגי עצום, בלי קשר לשאלה אם נכונות הן. זה היה "טיפול בהלם", שאולי יעזור לנו לבחון את עצמנו. האם הקיבוצניק הוא אכן טיפוס מתנשא, הרוחש לעיירות הפיתוח יחס פטריארכאלי? האפשר לדחות במחייב את הטענות נגד המפעלים האזוריים? אין בני-אדם נוהגים לבחון עניינית את האשמות, ללא דעה מוקדמת, כדי להסיק מסקנות, להפיק לקחים ולהתמודד עם הבעיה. לרוב הם מכסים את פניהם מפני החיצים במגן האידיאולוגיה, ומסתגרים במבצר: הקיבוץ נתקף – משמע הקיבוץ בסכנה!

אחרי דיון בשיחת קיבוץ אמר לי חבר, מידידי הקרובים, שלפי דעתו עמדתי צודקת. "מדוע אם כך", שאלתיו, "הצבעת נגדן?" "צורת התבטאותך פגעה בקיבוץ!" כפי שאמרתי, ההגנה על הקיבוץ קודמת אצלנו לצדק.

#### 5. האדם אדון על עצמו

בדמוקרטיה האדם הוא האדון לעצמו – האם חבר-קיבוץ הוא אדון לגורלו? שוב: כן-ולא. עצם חברותו בקיבוץ היא מעשה רצוני: אין מחייבים איש לחיות בקיבוץ והוא רשאי לעזוב מתי שירצה. הנחה זאת דורשת בדיקה מעמיקה, אבל אפילו אם, לנוחיותנו, נקבל אותה כלשונה, אין היא משחררת אותנו מלתת תשובה לשאלה: האם חבר קיבוץ החי בו מרצונו וממלא את חובותיו כלפיו מרצונו, אדון הוא לגורלו? המענה לשאלה הזאת הוא קשה ומסובך, משום שאפילו בחברות הדמוקרטיות החופשיות ביותר אין הפרט משיג את כול שלבו חפץ, אך מאבקו להשגת מטרות אישיות הוא לגיטימי



ומכובד. בשנים האחרונות חל בקיבוץ שינוי ניכר בנושא זה ("עם הפנים לחבר", "מימוש עצמי"), אבל עדיין רחוקים אנחנו מהקונסנסוס שרצונו של אדם – כבודו. הנפנוף בשמירה של "השיתוף, השוויון, וטובת הקיבוץ" היא לעיתים קרובות מסווה לקנאה, צרות־עין וחוסר רגישות.

נכון הדבר שלקיבוץ מגבלות כלכליות מוצדקות. אינני טוען ש"עשה כרצונך" הוא חזות־הכול, אלא שהגיע הזמן לראות בחבר הקיבוץ אדם מבוגר, המסוגל לשפוט בעצמו מה רצוי לו, ומוטב שהקיבוץ יהיה לחבריו אחיעזר ואחיסמך, ולא רועץ.

המציאות: קיימת תלות בלתי־סבירה של חבר קיבוץ בפרוצדורות נוקשות ובוועדות, שעיקר פעולתן לשמור על הנורמות. "לכל אחד לפי צרכיו – מכל אחד לפי היכולת", אין בקיבוץ אמרת־כסף ריקה יותר מתוכן... הייתי אומר שהתחום היחיד בקיבוץ, הנוהג איך שהוא לפי כלל זה הוא בתחום הבריאות, שבו משתדלים להושיט לחבר הנזקק מה שהוא "צריך". בכל התחומים האחרים נוהגים לפי הכלל "לכל אחד – לפי מה שמגיע לו", כלומר – לפי הוותק, לפי נקודות, לפי תקציב, לפי כל קריטריון אחר... פרט לצרכיו! הרי רק האדם עצמו יכול לקבוע מה הוא צריך וזה הלא נוגד את התפיסה הקיבוצית ש"הקיבוץ" הוא המחליט.

דרך אגב, גם החלק השני של האמרה – "מכל אחד לפי יכולתו" – קיומו בקיבוץ מפוקפק: ותיקים בקיבוץ מתוסכלים משום שאין מנצלים את יכולתם (ידע וניסיון). צעיר בקיבוץ (מסתבר שלא כל כך "צעיר": הבנים והבנות מתחילים להתייצב בקיבוץ לאחר גיל השלושים, מחמת שרות צבאי, טיולים מסביב העולם, לימודים וסיבות אחרות) מתחיל מראשית הדרך, והכול פתוח לפנייהם: פעילויות, ענפים, לימודים... לחברים ותיקים, והלא־כל־כך ותיקים, ודווקא אלה שהצליחו בדרכם והתקדמו מבחינה מקצועית, ניצול יכולתם מהווה בעיה: לסידור העבודה נוח יותר "פקק מקצועי" שכיר מאשר חבר מקצועי.

לדידי, הצורך העליון של האדם הוא המימוש של יכולתו. לתנועה הקיבוצית פוטנציאל אנושי כביר, והיא חייבת להיערך לניצולו המלא. חייבים לשנות קונצפציות ומוסכמות, אחרת העתיד צופן לנו הלם. בשיטה היפנית בתעשייה, על יד הביטוח החברתי מטפחים מערכת הערכות הגורמת סיפוק בעבודה, ומערכת להתקדמות אישית מתמדת, המאפשרות ניידות העובד (אצלם: רוטאציה = קידום) – הם אולי ניצנים לפיתרון. (איני יודע ובאיזו מידה נהוגה עדיין המערכת הארגונית הזאת ביפן בשנות אלפיים).

#### 6. הפרדת רשויות

בדמוקרטיה יש הפרדה בין הרשויות – כידוע, אחד הסימנים המאפיינים את הדמוקרטיה הוא ההפרדה בין הרשויות: המחוקקת, המבצעת והשופטת. בקיבוץ הרשות השופטת איננה קיימת כלל. ברמה התנועתית קיימים אמנם ועדת ביקורת ובית-דין תנועתי, אבל... בקיבוץ הבודד אין לכך זכר. הנימוק: הקיבוץ הוא משפחה מורחבת הדואגת לטובת חבריה: חבר שיש לו בעיה יפנה לוועדת החברה, ואם אינו מסתפק בה, למזכירות הקיבוץ (הרשות המבצעת) ולשיחת הקיבוץ (הרשות המחוקקת). לרוב, העניינים מסתדרים.

נניח שב-99.9% של המקרים הדבר נכון. אז מה? האם זקנה שהפכה אותה עד זוב דם ושדדו ממנה את כל כספה תתנחם אם יוכיחו לה, שלפי הסטטיסטיקה מקרה כזה לא קורה ל-99.9% מתושבי הארץ?

לא ייתכן שחבר בקיבוץ יעמוד בודד לפני שוקת שבורה ובחוסר אונים כנגד "הקיבוץ". אם הוא משוכנע שנעשה לו עוול משווע בקיבוץ, חייבת להיות דרך לבירור הוגן ובלתי משוחד, ואם לא נותרה לו ברירה אלא לפנות לבית-המשפט – זכותו לקבל סיעוד משפטי, גם אם לדעת הקיבוץ אין הוא צודק. איש לא יעלה על דעתו שאסיפת הקיבוץ, או וועדת הבריאות, תדון ותחליט אם חבר חולה צריך לעבור ניתוח כירורגי או לא. מוסכם על כולם שזהו עניין לרופאים. אם "מחלת" החבר היא חברתית, כולם בני-סמכא לחטט

בה? ועדת החברה היא לרוב מורכבת מחברים נחמדים, אבל ללא השכלה משפטית המסמיכה אותם לעסוק בכל דיני נפשות.

קטיעת יד בגלל גנבה נראית בעינינו מעשה ברברי נורא: מה להגיד על כך, שבגלל עבירה דומה, בהרמת ידיים בשיחה, כמו שמחליטים על רכישת טרקטור, "קוטעים" משפחה שלמה מהקיבוץ? במשפט דמוקרטי תקין, נפגעים ישירים ובעלי יחס אפקטיביים (אם ידידים או עוינים) פסולים מלשפוט.

7. חופש לבחור ולהיבחר

בדמוקרטיה יש חופש לבחור ולהיבחר – לכאורה, כלל זה מתקיים בתנועה הקיבוצית: השיחה הכללית בוחרת ברוב קולות, וכל חבר רשאי להצביע. ברמה התנועתית: בוחרים בוועדה הפועל, והוא בוחר הלאה. לאמיתו של דבר, השיטה התנועתית איננה עומדת לגמרי בתקן הדמוקרטיה: לא ה"אזרח" הוא הבוחר, אלא ועדת מינויים שהיא עצמה נקבעה על ידי המזכירות היוצאת. הציבור הרחב הוא חותמת-גומי המברכת על המוגמר. בקיבוץ יכולים להתרחש אי-אלו הפתעות, אך ברמה התנועתית – הבחירות הן פיקציה<sup>5</sup>. השיטה פגומה ובנויה על סוכרייה לזה וסוכרייה לזה, שמור לי ואשמור לך, מלאכת מחשבת של מרכבה, שכולם יהיו מרוצים והעיקר: שהנבואה תגשים את עצמה.

---

<sup>5</sup> מאז נכתב סעיף זה בשנת 1980, השתנתה השיטה להצבעה בקלפי.

בקיבוץ, חבר נבחר לתפקיד לא משום שהגיש פרוגרמה או משום שהציע לבצע דברים – הוא איננו מציע כלום ואין הוא מתחייב לכולם. לפי כללי המשחק, יסרב לקבל את התפקיד, יערער פעם או פעמיים, ולבסוף "יקבל את הדין וייכנס לתפקיד", כלומר: יתאים את ראשו לכובע שמלבישים עליו. אם יבחר לגזבר – ידבר "גיזברית", אף על פי שלפני כן, תמול-ששום, כאשר היה בועדת חינוך, דיבר "חינוכית". עם גמר התפקיד, או שיקבל תפקיד אחר, או שיחזור לשטח האפור. איש לא ידרוש דין-וחשבון על פועלו: הרי הוא לא התחייב לכולם! יש לו גם סיכוי (ללא קשר להצלחה או אי-הצלחה, כי אין קריטריון להערכה אובייקטיבית) שייצא לפעילות בתנועה. שם הכול חוזר-חלילה, בממד גדול יותר.

מבעל התפקיד מצפים שישמור על ההלכה הקיבוצית: על התקנון ועל הקיים. פנייה לבעל-תפקיד בקיבוץ היא, למעשה, פנייה לפקיד בעל-סמכות לפרש את סעיפי התקנון שהוא ממונה על ביצועם, ומחר, עם סיום תפקידו, יצטרך לעמוד בעצמו כעני בפתח לפני מי שהחליף אותו. תפקיד בקיבוץ מקנה אמנם מעמד מסוים, אך איננו מהווה אתגר ליצירה וליוזמה, לכן מספר המועמדים לתפקידים הולך ופוחת – אין משיכה אליהם (למי שיש לו חלופה). בכל קיבוץ נוצר גרעין של המתרגלים למילוי תפקידים, הציבור מתרגל אליהם, והמעגל נסגר. שיטה זאת הופכת את הקיבוץ לעדר. כאשר הייתי ילד התרשמתי מאוד מארגון כוורת הדבורים וקני הנמלים והטרמיטים. כיום, המחשבה על דמיון הקיבוץ לכוורת גורמת בי חלחלה: אין דבר זוועתי בעייני מאשר חברה שבה כל איש עושה מה שמטילים עליו ומה שמצפים ממנו. הרי זה בדיוק חלום הטוטליטריזם.

8. כלב השמירה של הדמוקרטיה

העיתונות, כלב השמירה לדמוקרטיה – כדי שאדם יוכל לבחור, הוא זקוק למידע. ללא מידע – אין דמוקרטיה! במסגרות קטנות, וכך היה פעם בקיבוצים, הכול ידעו הכול, על הכול ועל כולם. עד שנות השישים (של המאה העשרים), כל חבר ידע הכול על הנעשה בכל

ענפים, וכל חבר היה מסוגל להתייחס לכל נושא בקיבוץ. כיום החבר יודע בקושי על הנעשה בענף בו הוא עובד. ואם הענף הוא תעשייתי, "הצוות המוביל" מחליט בחדרי חדרים; לעובדים – תימסר במקרה הטוב "אינפורמציה". בכל זאת, איזשהו מידע מגיע לפריפריה.

שאלה אחרת היא מה יודע החבר מהשורה מה נעשה ברמת התנועה הקיבוצית? האם אי-פעם ייודע באמת מה התרחש בעניין עסקות מיליוני הדולרים שהתנועה הסתבכה בהם בעבר?

העיתונות התנועתית עברה דרך ארוכה. אפילו ב"השבוע", הביטאון הפנימי של התנועה, מתפרסמת לפעמים עיתונות אמיתית, חושפנית, מתריעה. העובדה שמאמר ביקורתי כמו זה התפרסם ב"הדים", במה לענייני חברה של התנועה, הוא עדות לשינוי לטובה. עיתון תנועתי לא היה מפרסם אותו לפני שנים לא רבות. ראה הערת שוליים מס' 6.

## סיכום

כפי שכבר אמרנו אמור וחזור, כל הדמוקרטיה בעולם, בעבר ובהווה, "בעירבון מוגבל" הן. האם הייתה בעבר דמוקרטיה

מושלמת יותר מאשר באתונה הקלאסית? חמשת אלפים אזרחים חופשיים (eupatridae), נהנה מכל חמדות הדמוקרטיה... על גבם של מאה אלף נתינים מחוסרי זכויות (hilotae), ומי יודע כמה עבדים, שלא מנו אותם אפילו, כי לפי אריסטו, הפילוסוף הנאור, "עבד הוא חפץ". בימינו, בגדולת הדמוקרטיה בעולם וחוד החנית שלה – ארצות הברית – הדמוקרטיה שלה איננה מיצרך ייצוא של המדינה; מחוץ לגבולותיה שלה, באמריקה הדרומית והמרכזית וארצות אסיה ואפריקה, היא תומכת במשטרים הטוטאליטריים החשוכים ביותר<sup>6</sup>.

### חברות מוגבלות.

אם כל הדמוקרטיות הן בעירבון מוגבל, ואין הדמוקרטיה הקיבוצית שונה מהן, מה רע? העניין הוא, שאם הקיבוץ הוא אורח-החיים שבו אנחנו רוצים לחיות, ואין אנו כופים אותו על איש – הריהו ענייננו הפרטי. אבל ברגע שאנחנו יוצאים אל מחוץ לקיבוץ כדי "להגן על הדמוקרטיה" ולהטיף מוסר לאחרים, מוטב לבדוק תחילה את ציצייתינו. אחרת נאמץ לנו את המוסר ההוטנטוטי. הפוסל במומי אחרים – חושף את מומיו שלו, וכמאמר

---

<sup>6</sup> גם בסעיף זה יש ניצני שנוי, מאז ממשל קארטר. ארצות הברית לחמה אמנם את מלחמת המפרץ לשחרור כווית והתערבה באפגניסטן ועיראק נגד הטרור והרודנות, אך נשאלת השאלה מה היו מניעיה האמיתיים – ריח של נפט נודף מהן.

הפתגם – "מי שביתו עשוי זכוכית – אל ישליך אבן לבית השכן" ...  
והדמוקרטיה שלנו, המצוינת (ללא מרכאות!) זקוקה לבדק-בית!

(כאן מסתיים המאמר המקורי "קיבוץ – חברה  
דמוקרטית בע"מ", כפי שפורסם ב"קובץ להבנת הנקרא  
ולהעשרה" של אקדמון – בית ההוצאה של הסתדרות  
הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים,  
תשמ"ח, 1986). בפרקים הבאים – הערות מאחרות.

## **פרק 17. הערות לדמוקרטיה בקיבוץ** **(1990)**

(נכתב ב-1990)

הפרק הקודם הוא מאמר שהתפרסם בשנת 1986 בספר "קיבוץ  
להבנת הנקרא ולהעשרה". הוא כמובן פרובוקטיבי, כי הרי אני  
בעצמי ציינתי שוב ושוב שכל הדמוקרטיה היא מוגבלת... בהמשך,  
מספר הערות שהוספתי בספרי "Autobiosophy" בשנת 1990.

### **מוסריות וצדק**

האם החיבור  $4=2+2$  הוא מוסרי וצודק? לתיאור פעולה מתמטית  
והדרך בה מבצעים אותם ניתן להשתמש בהרבה שמות תואר:  
"נכון", "אמתי", "אלגנטי", "טריביאלי", "מסובך", אבל לא כל  
התייחסות למוסר וצדק. מוסר וצדק הם תכונות השייכות בלעדית  
למין האנושי, שרק לו בלבד יש כושר שיפוט של מה זה מוסרי  
וצודק, ומה לא. כך הוא חושב!

להרוג הוא מוסרי או לא? אם נחש, וירוס או אבן מזרזרת הורג  
בן אדם, זה מוסרי או לא? כל זמן שאין אנו מייחסים לנחשים,  
וירוסים ואבנים את היכולת לשפוט, מיתה כזאת יכולה להיחשב  
מקרה מצער או תאונה אומללה, אבל אין לה כל קשר למוסר. רק  
אם ההורג הוא בן-אדם השאלה "האם מעשהו היה מוסרי או לא?"  
היא רלבנטית. גם אז התשובה תלויה בנסיבות: יש קונסנזוס

שלהרוג בקרב בעת מלחמה, או להגנה עצמית, הוא מעשה מוסרי. חז"ל אמרו "הבא להרגך, השכם להורגו".

יתכן ויכוח אם עונש מוות הוא מוסרי או לא, אך הפעולה הטכנית של הוצאה להורג אין בה קשר למוסריות. בתחום הזה אפשר להעריך שהביצוע הטכני של התליין היה טוב ומקצועי או רע ושלומיאלי, אבל לא אם היה מוסרי או לא. טכניקה אינה פחות או יותר מוסרית – גרדום תלייה אינו יותר או פחות מוסרי מאשר כסא חשמלי. חבל שלא ידועה חוות דעתו של גילוטין על המצאתו ה"מוסרית", לאחר שהתנסה בה...

צדק הוא מושג קשור למוסריות, לכן מה שלא מוסרי או לא-מוסרי גם איננו צודק או בלתי צודק. כך גם עם יופי ועם מושגים אחרים של המוח האנושי.

דמוקרטיה הוא מושג אנושי, שאיננה קיימת אובייקטיבית בטבע. הגדרה "הרוב הוא הקובע" ("קול המון כקול שדי") היא המצאה אנושית. לכן החלטה דמוקרטית היא צודקת ומוסרית רק למי שמקבל שהדמוקרטיה היא כזאת. רודנים, מלכים אבסולוטיים וכל מי שחושב שרק מה שהם מחליטים הוא צודק ומוסרי, אינם מסכימים לדמוקרטיה.

### מה זה דמוקרטיה?

דמוקרטיה היא בסך הכול מנגנון לעשיית החלטות לפי העיקרון של "איש אחד – קול אחד". בעברית מקובל אמנם "לקבל" החלטה, מה שלוגית איננו נכון, כי ממנה משתמע שמישהו אחר החליט ("לקבל" אפשר רק מה שמישהו אחר "נותן"). בהצבעה דמוקרטית סודית אין יתרון לאישיות ולמעמד: לקול של נשיא המדינה משקל שווה לקולו של האזרח הפשוט ביותר. זאת המהות של הדמוקרטיה – כל תוספת היא מיותרת.

הפרוש השכיח של הדמוקרטיה (ביוונית *demós* = עם, *kratós* = כוח, שלטון) הוא "שלטון העם", כלומר שהמונהגים הם המנהיגים,



הוא מוגזם במקצת: העם בוחר אומנם בקלפי את ההנהגה, אך לא קובע כיצד היא תפעל.

### מטרת הסעיף הקודם

הגדולה בדמוקרטיה, וללא ספק החשובה ביניהן, ראויה לכמה מילים: בארצות הברית הבחירות בידי העם, אך לא כולם משתתפים בהם. כמו בכל הדמוקרטיות בעולם, מצביעים רק בעלי זכות הצבעה: אזרחים אמריקאים מעל לגיל 18. חלק מכובד באוכלוסייה – תושבים זרים, ילדים ונועד – אינם מצביעים, ובכל זאת המשטר הוא דמוקרטי. עד לתחילת המאה העשרים לא הייתה לכושים ולנשים זכות הצבעה. האינדיאנים קבלו אזרחות רק במלחמת העולם השנייה. ובכול זאת המשטר היה דמוקרטי, כי כל דמוקרטיה פועלת בתחום שנקבע לה.

האוכלוסייה הלבנה במשטר ההפרדה הגזעית בדרום אפריקה נהנתה ממערכת דמוקרטית לעילא. חונטה צבאית הרודה במדינה יכולה להתנהל בתוכה כיחידה דמוקרטית, אם משתתפיה שווים בהחלטותיה. מבחינה זאת הפוליטיבירו הסובייטי היה דמוקרטי, כי חבריו הצביעו בחופשיות לפי "איש אחד – קול אחד", למרות שמי שהצביע נגד עמדת סטאלין מירב הסיכויים היה שלא יצביע באספות הבאות...

### ההצבעה הדמוקרטית

כיוון שההצבעה הדמוקרטית היא טכניקה לעשיית החלטות, אותה קבוצת אנשים יכולה כרצונה להשתמש בה או לא. מועצת מנהלים יכולה באותה ישיבה להצביע בסעיפים אחדים לפי "איש אחד – קול אחד" (הצבעה דמוקרטית), ובסעיפים אחרים המשקל של קולות המצביעים הם פרופורציוניים למניותיהם בחברה (הצבעה לא־דמוקרטית).

הדוגמאות בפסקה הקודמת ממחישות את מהות הדמוקרטיה: שוויון הזכויות. הדמוקרטיה איננה מבחינה בין המשתתפים בהצבעה

– ערכו של כל אחד ואחד הוא היותו יצור אנוש, ללא קשר לתכונותיו: מעמד, ייחוס, רכוש, לאומיות, דת, השקפה ומקור האתני. הנחה פילוסופית זאת היא בעלת הערך הגבוהה ביותר במחשבה האנושית. הרעיון איננו מודרני – הוא כבר הופיע בפסוק "האדם נברא בצלם אלוהים", אך הוא מיושם במדינות וארגונים רק באופן מוגבל. כבר ציטטנו את הגדרת אריסטו שעבד הוא חפץ. מוסדות האו"ם מנסות להפוך את "שוויון ערך האדם" לאמת אוניברסאלית.

### שוויון הזכויות

ההשלכה החשובה ביותר מרעיון הדמוקרטיה היא הקביעה שכולם שווים בפני החוק. בארצות הברית הרגישות לכבוד הפרט וחירותו, המוגדרות ב-Amendments של החוקה, טבועה עמוק בתודעה ובמסורת של האומה. בכול זאת, המעמד הסוציאלי והכלכלי מעניק יתרונות ומפלה בין התושבים, אך כל עוד לכל האזרחים אותן הזכויות החוקתיות, הדמוקרטיה היא הדמוקרטיה.

קראתי שווינסטון צ'רצ'יל הגדיר את הדמוקרטיה כ"זכות שווה שיש לכל אחד לישון מתחת לגשר". אינני בטוח שהוא באמת אמר את זאת, אך ההגדרה היא מאלפת! ממנה לומדים שהדמוקרטיה מבטיחה שוויון זכויות, אך היא אדישה ליתר. היא מקנה לכל אחד את הזכות לישון מתחת לגשר, אבל איננה דואגת להשוות את התנאים: בלילה קר, מי שאין לרשותו שק שינה מחמם יקפא מקור באופן דמוקרטי.

---

# פרק 18. הערות לדמוקרטיה בקיבוץ

(נכתב ב-2005)

## לאחר עשרים שנה

שנת 2005. חלפו מעל לעשרים שנה מכתובת מאמרי המקורי על הדמוקרטיה בקיבוץ, והמציאות השתנתה כל כך שהתיאור דאז נראה מעידן אחר. להערכתנו, בתחומים אחדים חלו שיפורים, ובאחרים – נסיגה.

בנוגע לסעיף "האדם אדון על עצמו": חופש הפרט התרחב עם כל הפרטה והפרטה, אך לא תמיד נוצל לרווחת הכלל, אלא לטובת המשפחה הצרה וליחידים. אין כל שלילה בהקדשת תשומת הלב לתא המשפחתי וליחיד, כל זמן שאין בתופעה התנכרות מהסביבה.

בסעיף "הפרדת רשויות" חלה הרעה במצב. בעקבות צמצום הוועדות והפרדת המשק מהקהילה, גדלה הריכוזיות בניהול, שלדידי יש לה שתי פנים: מצד אחד היא עשויה ליעל את הניהול ומצד שני היא מרחיקה ממנו חברים רבים.

בסעיף "לבחור ולהיבחר", ברמה התנועתית חל שיפור משמעותי: מסע בחירות למזכיר התנועה מתנהל כעת כמו בבחירות לנשיא ארצות הברית: כל מועמד מקים מטה, שעוסק בתעמולה בעיתונות התנועתית, במכתבים אישיים לבוחרים, ובארגון הופעתו בקיבוצים. המאבק בין המועמדים הוא "על החיים ועל המוות"!

בחירת המועמדים לתפקידים המרכזים בקיבוץ הם כעת ביוזמת מש"א: היא מפרסמת מכרזים המזמינה את המעוניינים להציג את מועמדותם או להציע מועמדים לתפקיד (רכז המשק, מזכיר, גזבר ועוד). חברי הקיבוץ מצביעים בקלפי.

ישנן שלוש אפשרויות:

(1) יש מועמד אחד בלבד – ההצבעה בעד או נגד.

2) יש שני מועמדים – מנצח מי שמקבל את מירב הקולות. אפשר גם להצביע נגד שניהם, כי אם כדי להיבחר דרושה לפחות 50% מהקולות כמינימום, יתכן שיהיה צורך בבחירות חודשיות.

3) מעל לשני מועמדים – אם אף מועמד לא קיבל לפחות 50% של הקולות, מתקיימת הצבעה חוזרת להכרעה בין שני המועמדים שקיבלו את מירב הקולות.

בסעיף "כלב השמירה של הדמוקרטיה" יש לציין שבינתיים נסגרו העיתונים היומיים של התנועות הקיבוציות וכמעט כל הביטאונים התקופתיים שלהם. במקומם הופיעו בשנות האלפיים "הדף ירוק", כמוסף ל"מעריב", ו"הקיבוץ", של "ידיעות אחרונות", שבמידה מסוימת ממלאים את התפקיד שמצפים מהם. לא כאן המקום להעמיק את הביקורת.

נשאלת השאלה מה המידע לרשות החבר על הנעשה בקיבוצו ובתנועתו. הייתי אומר שפחות מאשר בעבר, על אף שיפור האמצעים הטכניים להפצת מידע.

כבר אמרנו שבהתחלת הקיבוץ כולם ידעו את הכול על הכול מהשמועות ומהרכילויות שהתפשטו כאש בשדה קוצים – מפגישות החברים במקלחת המשותפת, בחדר האוכל, בבתי הילדים, בשיחת הקיבוץ (עם השתתפות כמעט מלאה של החברים!), בעבודה, בגיוסים בשדה, בשתיית קפה בחדרים (אז כל דירה הייתה בעלת חדר אחד בלבד), בשבילי הקיבוץ. החברים דיברו ושוחחו על הכול ועל כולם – הקיבוץ היה שקוף כמו בדולח. כל זה נעלם! רק חדרי אוכל בודדים בקיבוצים פעילים עדיין.

אצלנו, שיחות הקיבוץ עדיין מתקיימות מדי שבוע, אבל אחוז המשתתפים הוא לרוב פחות מ-10% מכלל החברים. השיחות הם אמנם מצולמות בוידאו ומשודרות בזמן אמת ברשת פנימית לטלוויזיה בבית החברים, אך מי יודע את מספר החברים שצופים בהם?

## **הדיווח והפרוצדורה**

כפי שקרה למקלחת המשותפת ולמאפיינים קלאסיים אחרים של הקיבוץ, מנהג ה"דיווח" נעלם בלי להשאיר עקבות. הדיווח היה פעם מוסד מושרש בקיבוץ. כל מי שמילא שליחות או משימה מחוץ לקיבוץ היה בסיום התפקיד מדווח בשיחת הקיבוץ על מעשיו. נציגי הקיבוץ בוועד הפועל, במועצה או בוועידה של התנועה היו "מדווחים" בפרטי פרטים על מה היה וקרה שם. כך נהגו גם מי שסיים תפקיד בתנועה ומי שנכח באירוע יוצא דופן. מנהגי התנועה היו באים לעתים לדווח על מה שמתרחש או עומד להתרחש במוסדות התנועה והקיבוץ כולו האזין בדריכות לדיווח, שערך לפעמים שעות.

עוד מינהג שהלך לעולמו – הדיווח הפרוצדוראלי, שכבר התייחסנו אליו. הוא עדיין מתקיים אם מתעורר ויכוח בשיחה אם הנושא עקרוני או לא, ומהו הרוב הנדרש להכרעת הסעיף: "רוב מוצק" (75% של המצביעים), רוב של 51% של המצביעים או רוב יחסי? לשינוי סעיף בתקנון הקיבוץ דרוש, בנוסף לרוב של 75% מכל חברי הקיבוץ, אשרור ההחלטה על ידי רשם האגודות השיתופיות. על כך יבואו פרטים נוספים בפרקים על התקנות.

## **חשיפת מידע**

המידע שיש לחברים על הנעשה בענפים קיבל מכה קשה עם ההפרדה המתבצעת בימינו ברוב הקיבוצים בין המשק לבין הקהילה. מבחינה כלכלית ומשפטית יש בצעד הזה היגיון רב, הואיל ועם הפיכת ענף לחברה בע"מ עצמאית, חדלה לרבוץ על הקהילה ועל הענפים האחרים את האחריות על הפסדיה, אם יש כאלה. נושים אינם יכולים לתבוע את הקיבוץ על החובות. אך מאידך גיסא, מה שמתרחש בחברות האלה הם כעת עניינם הפרטי, לרוב חסוי, והמידע איננו דולף לידיעת חברי הקיבוץ, אף על פי שהם נחשבים לבעלים, או לשותפים (אם החברה היא בשותפות עם גורם חיצוני). בדירקטוריון ובהנהלה של החברות יושבים אומנם נציגי הקיבוץ

(לרוב רכז המשק, המזכיר, והגזבר ואף חברים אחרים) וייתכן ומנהל החברה הוא חבר קיבוץ, אך המידע שמגיע לחברים הוא מזערי ביותר; הרי כבר הזכרנו שמסורת הדיווח חלף ללא שוב.

בימים הראשונים של קיבוצנו, בחדר האוכל בצריפון העץ הישן נושן, הייתה מונחת על הפסנתר מחברת עבה בכריכה קשה – ספר הפרוטוקולים של שיחות הקיבוץ, בו היו רושמים סדר היום, מספר הנוכחים, הסעיפים שדנו בהם, מי השתתף בדיון ותקציר דבריו ובסוף, מה הייתה ההחלטה ומספר הקולות – בעד, נגד ונמנעים. כל חבר יכול היה לעיין בו ולקרוא מה קרה בשיחות מאז הקיבוץ קיים. במזכירות היה ספר דומה על שיחות המזכירות והרוצה היה יכול לעיין בו. שני הספרים האלה נעלמו בינתיים מהאופק. כעת מחלקים לחברים "דף לשיחה" ובו שני חלקים: (א) הסעיפים שבסדר היום של השיחה הבאה, (ב) מה הוחלט בשבוע הקודם, בשיחה ובקלפי, וזהו! ניסוח הסעיפים לקוני מתוחכם: רב הנסתר על הנגלה. וזה מה שנשמר בארכיון הקיבוץ ולמתעניין בעתיד, זה המידע שיוכל לדלות. ספק אם ניתן ללמד ממנו מה התרחש בקיבוץ.

בקשר לשיחת הקיבוץ, יש דווקא שיפור ניכר בדוקומנטציה – השיחה מצולמת כולה בוידאו והקלטות נשמרות במזכירות או בארכיון. חבר המעוניין יכול לצפות בהן. הפרוצדורה לא נוחה, אך אפשרית (בינתיים!). חבל שדבר דומה לא קיים בשיחות המזכירות. כיום אין תיעוד על המתרחש בה, פרט לרשימת הנוכחים, סדר היום והחלטות יבשות.

ברמה התנועתית יש להניח שהתהליך דומה. בעבר הפרוטוקול היה נרשם ידנית בחוברת פשוטה ובו תקצירים של דברי המשתתפים שנרשמו בכינוייהם החברית "יעקי", "יציק", "שלומקה" וכדומה, כך שכיום, לאחר כמה עשרות שנים, בלתי אפשרי לפעמים לזהות מי היו האנשים האלה וקשה לברר את זאת, כי רובם כבר אינם בחיים. לא הייתה קיימת אז תודעה כיצד לנסח מסמכים לתיעוד.

## סיכום

הקדשנו פרק שלם לדמוקרטיה בגין חשיבותה בקיבוץ, ובאנושות. נסיים אותו בעוד משפט שמייחסים לצ'רצ'יל: "דמוקרטיה היא השלטון הפחות גרוע".

---

## פרק 19. לקרוא את הילד בשמו

(נכתב ב-1985)

### הפשיזם אורב בפתח

בדיון על "אמנת הקיבוץ" בחוג הוותיקים בקיבוצי אמרתי שסכנת הפאשיזם אורבת בפתח התנועה הקיבוצית. דבריי הקפיצו את שומרי החומות ואני דווקא מבין את רגישותם: תארו לכם שאכנה יהודי ציוני-לאומי "אנטישמי" בגלל שנאתו לערבים... כאשר ההקשר אינו ערב לאוזן, קשה לפעמים לקרוא לילד בשמו, גם אם נכון הדבר. לו הייתי מזהיר נגד סכנת "בולשיביזציה", טיעוני היה מתקבל בשוויון נפש.

אני משתמש במונח "פאשיזם" כניגוד קוטבי למונח "דמוקרטיה". אשתדל להוכיח את נכונות הדבר, על ידי השוואת המאפיינים של אחד מול השני. מבחינת הטרימינולוגיה יכולתי להעמיד כנגד "דמוקרטיה" את המונח "לא־דמוקרטיה", אבל מה הייתי משיג בכך? אם אומר למישהו "אתה נוהג באופן לא־דמוקרטי!" הוא יגיב "אז מה?". אפקט שונה בתכלית תעורר אמירתי "אתה נוהג כמו פשיסט!", למרות שלדעתי התוכן בשני המשפטים שווה. אם אנחנו לא עוסקים בדיון ערטילאי ואקדמי (בו נאה שפה מנומסת), כי אם במאבק על עתיד אורח החיים הייחודית בקיבוץ, מדוע לא לקרוא את הילד בשמו?

מובנה לי היטב הרגישות של היהודים בכל דבר הקשור לשואה, אבל אין היא משחררת אותנו מלהתמודד עם תופעות שליליות שייתכן ופה ושם דבקו בנו. העובדה שהיהודים היו קורבנות של הפשיזם איננה מחסנת אותנו מתופעות כאלה – ולראיה, היו יהודים משתפי פעולה לנאצים ו"קאפו" יהודים במחנות ההשמדה התעללו באחיהם.

ב"אנציקלופדיה למדעי החברה" של ספרית הפועלים מצוי ערך מאלף על "פשיזם" והמעוניין בפרטים והרחבת היריעה יקרא בו. לצורכי המאמר הזה אסתפק בשליפת שורות ספורות משם ולהתאמתן לעניינינו: השלכת הקונצפציה הפשיסטית למערכות חברתיות שונות כמו צבא, מפלגה ועוד... וגם קיבוץ. לשם כך אשתמש במילה "ארגון" במקום "מדינה" שבמקור.

\*

מוסוליני, אבי הפשיזם, הגה את יסודותיו בהיותו סוציאליסט פעיל ומושבע: "הפשיזם הוא בעד המדינה ונגד האינדיבידואליזם".

העקרונות היסודיים של הפשיזם הם האורגניות, הכוחניות והטוטליטריזם (המונח "מדינה טוטאלית" הוא חידוש של מוסוליני עצמו). "הארגון" קודם לכול וערכו מוחלט, לעומת ערכם היחסי של היחידים. הפרט הוא חשוב רק במידה שהוא משרת את האינטרסים של הארגון, שהוא מעל לחיי האנוש הפרטיים.

"אורגניות"

מול "חופש-שוויון-אחוזה" הפשיזם מציב "סדר-סמכות-צדק" (צודק מה שטוב ל"ארגון" ומטרותיו מצדיקים את האמצעים). הפשיזם הוא אנטי־דמוקרטי, שולל את השוויון בין הבריות, ודוגל באי־שוויון הפורה והמפרה.

מעיקרון ה"אורגניות" נובע הדימוי שהארגון הוא גוף בעל איברים רבים ומעליהם ראש אחד, החושב, היודע והמחליט. המנהיג הוא "אישיות אוטוריטארית", שנועד לתפקידו מכוח סגולותיו



העליונים. הבריות הם אברים משניים שתכליתן להישמע ולשרת את האיש – עיקרון השוויון הוא מאוס ואווילי.

אם נבדוק בדיעבד את תכונותיהן ופועלן של המפלגות הקומוניסטיות במזרח אירופה לפני קריסת ברית-המועצות, ניווכח שהיו בהן כל הסממנים של האידיאולוגיה הפשיסטית, שהגיע לשיא במשטר הסטאלינסטי.

מול הפשיזם, וכנגדו, ניצב רעיון הדמוקרטיה, המעמיד במרכז ענייניו את האזרח הקטן והפרטי – מטרתו המוצהרת לדאוג לשלומן ולטובתו (בז'רגון שלנו – "עם הפנים אל החבר"). על פי ההנחות של ג'פרסון, המנהיג הדמוקרטי שואב את סמכותו מהבוחרים וחייב להם דין על מעשיו.

חייבים להבחין בין תוכנית וביצועה, בין רעיון ויישומו. אף במדינה הדמוקרטית ביותר – כמו בארצות-הברית – יתכנו עיוותים וכשלים, כפי שבמשטר פשיסטי יתכנו הצלחות והישגים (הגם שלדעתי הם תמיד ארעיים). הדמוקרטיה תגבור עליהם ותנצח, משום שלמרות הזיגזגים והנסיגות, באספקלריה היסטורית תהליך התפתחות האנושות הוא בכיוון ליותר דמוקרטיה, ליותר הכרה בזכויות הפרט, ליותר דאגה לרווחתו.

#### "כוחניות"

הפשיזם דוחה בשאת נפש כל רעיון הומניסטי, בז לחולשה ולרכות אישית ומעלה על נס את ה"גבריות" ואת פולחן האלימות. לדידו ברוטאליות היא ביטוי של עליונות, לנחותים אין זכות קיום. כדי להוכיח את כוחו, הפשיזם אורב לחלש ולבלתי-מוגן. אין הוא מתווכח או מתדיין עם יריביו – הוא מחסל אותם, אם ניתן לו. הצביון הפשיסטי של הבולשביקים התגלה כאשר 20 שנים לפני הנאצים הם המציאו את מחנות הריכוז (הגולג).

דרך אגב, הפשיזם בעד קידמה ומעריץ טכנולוגיה, סדר והתייעלות. הוא בוודאי חסיד של רובוטיקה. העובד הוא עבורו יצור נחות וערכו תלוי במידה שהוא משרת את המכונה שהיא מפעיל.

המנהל-הפשיסט בוחר את עובדיו כמו ד"ר מנגלה בעת ה"סלקציה"  
– היעילים לעבודה, הבלתי-יעילים ל...

למימוש הכוחניות שלו הפשיזם זקוק לשעיר לעזאזל והם כפי  
שנאמר, החלשים ויוצאי דופן – בקיצור, הבלתי-מוגנים. הנאצים  
בראשית דרכם רצחו בדם קר הומוסקסואלים במפלגתם, דגלו  
בהמתת מפגרים, נכים, והמשיכו עם צוענים, עם יהודים...

כאן המקום לקבוע שהפשיזם הוא קודם כול מנטאליות, תופעה  
שכלית, אורח חשיבה! סימן היכר של הפשיזם הוא חוסר הרגישות  
לזולת ונכונות "לכסח" ללא ניד עפעף העומד בדרכם.

הפשיזם עלול לצמוח בכל משטר ובכל תצורה חברתית. הוא  
נתפס כתופעה ימנית, אבל יכול בהחלט להופיע במחנה ה"שמאלי",  
כמו הפרוניזם בארגנטינה ו"המהפכה התרבותית" של מאו בסין. בל  
נשכח שהן הפשיזם באיטליה והן הנאציזם בגרמניה התחילו על רקע  
סוציאליסטי: "נאצי" הוא נוטריקון של "נאציונל-סוציאליזם"

הערובה לדמוקרטיה ולסוציאליזם  
חיים בקיבוץ אינם ערובה לא לדמוקרטיה ולא לסוציאליזם. אין  
לקיבוץ חיסון טבעי לתופעות פשיסטיות. אוכלוסיית היעד  
לציפורניהם הם כמובן החלשים, המוגבלים, הזקנים והתשושים,  
אשר למען התייעלות ורווחיות המשק אפשר לנשלם ולזורקם  
לכלבים.

### היעילות וסגנון

ברצוני לציין ולקבוע: אין אני מתנגד לחתירה לרווחיות, ליעילות  
ולהעברת עובדים ובעלי-תפקידים ממקום אחד למשנהו לטובת  
המפעל. ההיפך הוא הנכון. אני בעד "רוטציה" ואף הייתי בין  
הראשונים בקיבוץ-הארצי שיצאו למאבק למענה (במאמרי ב"על  
ההנהגה הדמוקרטית" שהתפרסם ב"בשבוע", 2.7.1971).

אין כאן מדובר ביעילות או בפיטורים, אלה בשמירה על כבוד  
האדם. אין הדמוקרטיה נבדלת מהפשיזם במעשים בלבד, אלא

בראש וראשונה בסגנון, ביחס אנושי. לא עצם המעשה הוא הקובע עם הוא פשיסטי או דמוקרטי, אלה הדרך בה הוא מתבצע.

ראיתי השבוע בטלוויזיה כתבה מארצות הברית על הוצאה להורג של אדם שבגיל 13 רצה מישהו. מסתבר שהוא היה מפגר בשכלו. האם המעשה הזה היה דמוקרטי או פשיסטי?

למרות התנגדותי החד-משמעית לכל הוצאה להורג (לעניות דעתי היו צריכים לאשפז את הבחור במוסד לחולי נפש), אין לי ספק שהמעשה היה לא צודק, מוטעה, אך דמוקרטי, משום שלפני שפסק הדין בוצע, דנו על הנושא במשך עשר שנים תמימות בעיתונות ובערכאות שונות בבתי המשפט,...

כך גם עם משפחת רוזנברג, שהוצאו להורג באשמת ריגול, להבדיל מהמקרה של הוצאתו להורג של טוביאנסקי, גם הוא בהאשמת ריגול. אך גורלו נחרץ בשדה ללא בית-דין תקין, ללא סנגוריה, ללא ערעורים, ללא ידיעת כלי התקשורת וללא דיון ציבורי... בהתעלם אם טוביאנסקי והרוזנברגים היו באמת מרגלים או חפים-מפשע – ההתנהגות בישראל הייתה בהחלט פשיסטית (טוביאנסקי זוכה בדיעבד!) ושם המעשה היה דמוקרטי. כאמור – הכול עניין של סגנון.

### **בחירת חברה חברתית**

תנועה חברתית איננה נבחנת לפי המטרות שהיא מצהירה עליהן, אלא בהגשמתן ובאמצעים שהיא משתמשת לשם כך.

שום תנועה איננה מחוסנת נגד הנגע של תופעות פשיסטיות (כוחניות, חוסר רגישות לזולת, "יעילות וסדר מעל הכול"). ההיסטוריה רצופת אישים שהגיעו לשלטון בדרך דמוקרטית והפכו לדיקטטוריים אכזרים שהרסו במדינתם כל שביב של דמוקרטיה.

## ומה עם הקיבוץ?

גרסתי תמיד שכל עת שימצאו אנשים המאמינים בעקרונותיו של הקיבוץ ומוכנים לחיות בו, הוא יתקיים! החיים בקיבוץ הם וולונטאריים (רצוניים) ואין כופים אותם על אף אחד – מי שאיננו מרוצה, רשאי לעזוב אותו. מבחינה סטטיסטית רוב האנשים שהתנסו בחיי קיבוץ, עזבו אותו. כך היה המצב במאה העשרים. כעת חברים צעירים (ולא כל כך צעירים) "כישרונים ויעילים", שאינם מזדהים עם אורח החיים בקיבוץ שכוכלת אותם, אינם ממהרים לכבוש את עתידם בעולם-החופשי-הנורמאלי – הם מעדיפים "להבריא" את הקיבוץ, כלומר לקעקע את השיתוף, את השוויון ואת הערבות ההדדית, בדרכים דמוקרטיות, לכאורה.

בחלק מקיבוצי התק"ם והקיבוץ הארצי רקמת החיים החברתיים והסיכוי שאי־פעם יחדשו אותם קלוש למדי. ההידרדרות מובילה אותם ליישוב עירוני "רגיל", אף על פי שבתקנות שלהם מתנוסס ה"שיתוף, שוויון וערבות הדדית" כתנאי להיחשב כ"קיבוץ" באגודות השיתופיות.

## הערות סיכום

עד כאן קטעים ממאמר שכתבתי ב-1985, בעיצומם של הויכוחים שהתעוררו בקיבוץ סביב הנושא "תמורה לתרומה", ואשר פרסמתי בשני חלקים בעלון הקיבוץ ("ניבים" מס' 22/607 15.10.1992 ומס' 23/608 2.11.1992).

אציין למען היושר והזהירות, שאינני בטוח שהיום הייתי כותב שוב את אותם הדברים ביחס לקיבוץ. ההשגות על תופעות פשיסטיות במאמר מתייחסות יותר לתחום המדינה, אף על פי שכפי הכתוב בראשית הפרק, אף תצורה חברתית – כולל הקיבוץ – איננה מחוסנת נגד תופעות פשיסטיות בקרבה. הפרק הנוכחי איננו מתאר מצב קיים בקיבוץ, אם כי פה ושם מתגלים כעת ניצנים "לא־דמוקרטיים" (כוחניות, חסר שקיפות בהחלטות, "קליקות",

חוסר בקרה ציבורית, חיסוי מידע ועוד). זו רק אזהרה, קריאה לערנות.

בקיבוצים "המתחדשים" ישנם חברים המרוצים "עד הגג" מהמצב החדש – השכבה שהובילה את השינויים. השאלה היא באיזה מידה הם דאגו לשכבות המבוגרות, בעלי הזכויות בהקמת הקיבוץ, שאינם מסוגלים כבר לנהל מאבקים. התמונה איננה כולה שחורה, ישנם קיבוצים מתחדשים שעשו את זאת, ברגישות ובהבנה.

## **פרק 20. הכנת הילדים לעתיד**

(נכתב ב-1990)

### **קונפליקט הדורות בימינו**

בעבר הלא רחוק כל כך האנשים היו משאירים לצאצאיהם עולם לא שונה בהרבה מזה שירשו מאבותיהם. בימנו הכנת הילדים למציאות שמולה יתעמתו בבגרותם הנה משימה קשה ומעיקה, משום שהידע והמושגים מתפתחים במהירות מסחררת ואין ההורים והמחנכים מסוגלים לחזות לאיזו מציאות עליהם לחנך; רובם משוכנעים שמה שהם יודעים הוא הנכון ומתחפרים בעמדותיהם: הם מלמדים מה שיודעים.

התהליך הפסיכולוגי בלמידה דומה לתנועה של רכבת: הקטר משקיע הרבה אנרגיה ומאמץ "מהפכני" להגברת מהירותו לרמה הרצויה, ואז ממשיך במהירות הזאת, הפעם בלי להשקיע מאמץ רב. הוא נכנס לשלב של "אינרציה" (שמרנות, התמדה).

המוח שלנו הוא מכונה נפלאה לפיתוח מושגים, אבל בשלב מסוים של בגרות הוא מתקשה לשנות מה שיש לו ונעשה "שמרני". שינוי דורש מאמץ, כך בטבע (חוק ניוטון), כך אצל בני אדם. צבא שעוצר אופנסיבה לחיזוק עמדותיו הסטטיים, נעשה שמרני ומפסיד את הדחף להתקדם.

ככל שאנחנו פחות מוכנים להתקדם באופן קונצפטואלי ואידיאולוגי, יותר אנחנו מגוננים על עמדותינו ונמנעים מחידושים. באופן ביולוגי, אנשים מסוגלים לפתח את מוחותיהם ללא גבול ולהרבות ידע עד גיל מתקדם (חוקרי מוח האדם טוענים שרק חלק זעיר ממנו מנוצל), אבל רק חריגים נוהגים כך.

רוב המבוגרים מייצבים את האינטלקט שלהם בשלב מוקדם של חייהם, בדרך כלל לפני שנות השלושים. מרבית האנשים העוסקים בחינוך הנוער בימינו הם מעל גיל ארבעים וחמישים, שגיבשו את הידע ואת ההשקפות שלהם לפני עשרים ושלושים שנה. הפער בין המחברים של ספרי הלימוד למציאות של בעוד עשרים שנה גדול עוד יותר. המסקנה: הילדים שלנו יפגשו עולם שונה לגמרי מזה שעליו מחנכים אותם.

### ניסיון וידע

לבני נוער אין הניסיון והידע של המבוגרים, אבל בדיוק מהסיבה הזו הם פתוחים לחידושים, מוכנים טוב יותר לקלוט אותם ולהתאים את עצמם למצבים חדשים. התופעה הזאת היא מקור של קונפליקט בין הדורות בימינו.

הקונפליקט הזה בקיבוץ עמוק יותר מאשר בחברה הסובבת אותו, בגלל המהפכה האידיאולוגית והמבנית הקיצונית המתחוללת בקיבוץ בעשרות השנים האחרונות, בנוסף להשפעת העיתונות, הרדיו, הטלוויזיה והאינטרנט, שמעדכן אותם מה שמתרחש בחוץ.

### פרק לא גמור

אני חש שהפרק הנוכחי הוא רחוק מלמצות את נושא החינוך, משימה החורגת ממתכון הספר הזה. לא הצגתי מחקרים אקדמיים מפורטים ומושלמים על הנושאים החברתיים ואחרים הנדונים בו – אתגר לסוציולוגים ומדענים מקצועיים. הסתפקתי בחשיפת מחשבות מבוססות על התבוננות, על הרהור, על אינטואיציה ועל ניסיון חיים. בהמשך אוסיף רק מספר הערות על החינוך הכללי והאוניברסיטאי.

במדינת ישראל נהוג שנים עשר שנות לימוד חובה חינם. בדיקה פשוטה תגלה שהלימוד הממלכתי לא כל כך חובה ובוודאי שלא חינם. נשירת הילדים מבתי-ספר בשכבות הנחשלות באוכלוסייה, בעיקר בסקטור הערבי, גדולה מאשר באזורים ה"טובים". לבתי-ספר יוקרתיים שיטות בררניות החוסמות את הקבלה של ילדים ממוצא "ירוד", למרות המדיניות הרשמית של משרד החינוך לאינטגרציה של השכבות הסוציאליות השונות.

הלימוד הוא באופן תיאורטי חינם, אך המציאות היא אחרת. התשלומים שגובים בבתי הספר עבור חוגי העשרה, טיולים ועוד אינם בהישג ידיהם של השכבות העניות, בהן מתרבות המשפחות ברוכות ילדים. הורים מהשכבות העשירות מממנים חוגים מיוחדים לילדיהם (מוסיקה, אומנויות, ריקודים, קראטה, מחשבים ועוד), בהם אין לעניים אפשרות להשתתף. הקיטוב המהיר בשכבות הכלכליות באוכלוסיית המדינה משתקף ברמתן האינטלקטואלית. לתלמידים מהשכבות העשירות סיכוי טוב יותר להתקבל לאוניברסיטאות, להשיג עבודות טובות יותר, להתגורר באזורים טובים יותר, בבתים טובים יותר ולאפשר חינוך טוב יותר לילדיהם, וחוזר חלילה – תהליך המבטיח הנצחת המצב.

### שנות לימוד

שורר קונסנזוס ששתים עשר שנות חינוך אינם מספיקות להכנת תלמיד לעולם המודרני. שלוש-ארבע שנים נוספות של לימוד אוניברסיטאי הם הכרח אובייקטיבי, אך הכנסת טרם הרחיבה את החינוך החינם-הלא-כל-כך-חינם לחינוך הגבוה. בישראל יש אוניברסיטאות ומכללות טובות, אבל הם יקרות ואינם מספיקות לביקוש. לא כל המעוניין בלימוד גבוה מגיע אליו, אם בגלל שכר הלימוד, אם בגלל מספר המקומות הבלתי-מספיקים לרשות המועמדים. להורים בעלי אמצעים אין בעיה: הם שולחים את ילדיהם ללמוד בחוץ לארץ.

סיפור אחר הוא מה שקורה באוניברסיטאות ומה הם הסיכויים לסטודנטים הרוצים להתקדם במסלול האקדמי. "חוק הג'ונגל" המשתולל בסקטורים רבים במדינה איננו פוסח על האוניברסיטאות ומקשה את דרכם של האקדמאים הצעירים.

ישראל מתימרת להיות מדינה דמוקרטית ואכן כזאת היא, אך פיצול האוכלוסייה לשכבות חברתיות, שהפער הכלכלי ביניהם גדל בדהרה, הוא איום אמיתי לעתיד המדינה.

### **בריחת הון**

הפער בין השכבות העניות והעשירות בישראל הולך וגדל. מיספר המובטלים בשנה 1999 היה בין שבעה לתשעה אחוזים וגדל בהתמדה לקראת עשרת האחוזים (כבר זילג עליהם!).

מאז כהונתו של בנימין נתניהו כשר האוצר עד יום (2007) הממשלה מיטיבה עם העשירונים העליונים העשירים במדינה ("אם לא ניתן להם תנאים כדאים, יבריחו את הונם מהמדינה") על חשבון השכבות הנכשלות. אך מה משקיעה המדינה למניעת הבריחה של ההון האנושי?

צפיתי בחדשות הטלוויזיה מטוס "צ'רטר" לארצות הברית עם 500 יורדים: מדענים בוגרי אוניברסיטאות שאין המדינה מציעה להם תעסוקה ותקציבים למחקר. ארצות הברית יודעת מדוע להשקיע בישראל – היא מורידה את השמנת, קולטת ממנה את מיטב המדענים. בשלוש השנים האחרונות ברציפות זכו ישראלים בפרס נובל – שלושתם סיימו את לימודיהם בישראל והם תושבי ארצות הברית!

עשרה אחוז של הישראלים בעולם חיים בארצות הברית ולא דווקא מהנמושות, ה"לא-יוצאים" ואנשי העולם התחתון – אלה נשארים בארץ! האם מציאות זאת לא צריכה לעורר מחשבה אצל מנהיגי המדינה?



### כריתת הענף עליו יושבת המדינה

הכנסת מקצצת בהתמדה מדי שנה את התקציבים המיועדים לחינוך, לגמלאים, לנכים, לחולים (סל התרופות) ולמשפחות ברוכות ילדים (שבמקרה או לא, אין הם מהעשירים).

הפגיעה בשכבות הנכשלות מעידה על חוסר רגישות, אטימות וקשיחות לב, ואם תרצו אכזריות וחוסר מוסריות. הפגיעה בחינוך היא פגיעה חמורה ובלתי הפיכה לעתיד המדינה – החינוך הוא האמצעי היעיל ביותר, אם לא היחיד, לשיפור השוויון הסוציאלי במדינה, והוא רחוק מלהיענות לצרכים.

לפי השקפתי, משרד החינוך היה צריך להיסנף כמחלקה הבכירה של משרד הביטחון, משום שהחינוך הוא הנשק המשמעותי ביותר שברשות המדינה להבטחת קיומה בעתיד. יותר מאשר מטוסים וטנקים – מה הם שווים בלי טייסים וטנקיסטים?

---

## פרק 21. החינוך בקיבוץ

(נכתב ב-1990)

### הקיבוץ – אי מגושר

הקיבוץ הוא אי קטן, אך לא מבודד, באוקיאנוס רחב ידיים, העולם החיצוני. עדיף להשוותו לאי באמצע נהר, עם גשרים תרבותיים, חברתיים וכלכליים רבים שמחברים אותו ליבשת.

הנוער בקיבוץ חי בתקופת שינויים גדולים בבית ובעולם החיצוני, בלי להיות מצויד כראוי כדי להתעמת עם המצב הזה. ספק אם החינוך המעולה שהוא מקבל הוא המענה הנכון למציאות הנוכחית, על כמה וכמה למציאות המצפה לו בהתבגרותו. עלינו גם להשלים עם הידיעה שהנוער בקיבוץ, כמו הנוער בעולם המודרני, חותר לא בדיוק למה שההורים והקיבוץ מצפים מהם.

לידה בקיבוץ איננה מבטיחה אוטומטית כמיהה לחיי קיבוץ: רבים מבני הקיבוץ לא נשארים בו. לא פשוט להסביר את האחוז הגבוה של העוזבים – החינוך שהוא מקבל איננו מטפח את רעיון הקיבוץ כאדיאל, ואפשרויות רבות קורצות מבחוץ.

### המשכיות בקיבוץ

המשכיות הדורות היא חיונית לכל חברה החפצה בחיים. בחברה תקינה ובריאה הבנים דואגים להורים כשהם מזדקנים. החברות בקיבוץ היא אישית והוא אמורה להיות עֲרֵבָה לקיום ולצרכים של חבריו, ללא קשר אם יש לו או לא צאצאים בקיבוץ. יש בתופעה זאת חיוב רב, אך לא פחות שלילה: היא מסירה מהבנים את חובת הדאגה להוריהם המזדקנים.

מחוץ לקיבוץ הורים שאגרו רכוש אינם זקוקים בזקנתם לתמיכה כלכלית של הבנים וגם לוותיקי הקיבוץ הזכות המלאה ליהנות מפירות עמלם אפילו אם ילדיהם עזבו, ואכן הם אינם זקוקים

כלכלית לתמיכתם – אך לחברים שלהם משפחה גדולה בקיבוץ, טוב להם יותר בזקנתם.

### הילדים הראשונים בקיבוץ

בהתחלה, נשים בהריון לא יכלו להישאר בקבוצה המשותפת, עקב חוסר תנאים לגידול ילדים. עם שיפור הנסיבות החלו ילדים לשחק בחצרות הקיבוץ, אך ההחלטה להבאת ילדים לא הייתה עניין פרטי של בני הזוגות. מספר הילדים במשפחה ומרווח הגיל הרצוי ביניהם היו תלויים בהחלטת הקיבוץ (בשנה שעלינו לקרקע להקמת הקיבוץ, הוחלט בשיחה להימנע במשך השנה מלהביא ילדים. אחת החברות שהודיעה שהיא כבר בהריון וראה זה פלא: היא ילדה בחודש אחד עשר...).

בשנות החמישים הנורמה המקובלת בקיבוצים למספר הילדים במשפחה הייתה שניים ופער הגיל ביניהם ארבע שנים לפחות. משפחות מעטות בלבד היו להם שלושה ילדים.

ההתפתחות הכלכלית בקיבוצים בשנות השישים השפיעה באופן טבעי על מספר הילדים למשפחה – ארבעה וחמישה ילדים, ואף יותר, נעשו פחות נדירים, והרווח בגיל הצטמצם. זוגות נישאו צעירים יותר ולא המתינו זמן רב לילד הראשון. בשנות שבעים-שמונים נטו לשלושה ילדים בעשרת השנים הראשונים של הנישואים ואולי עוד אחד מאוחר יותר.

בזמנים האחרונים (ראשית שנות האלפיים), עקב השפעת המתירנות, וגם עקב התנגדות מצפונית לנישואין הדתי, צעירים רבים חיים חיי זוג ולא ממהרים להתחתן, אם בכלל.

### דוקטרינות חינוכיות

דוקטרינות חינוכיות לא היו זרות לקיבוצניקים הראשונים. בתנועות הנוער וב"החלוץ" הם עסקו בהן, אבל יש להניח שלא היה להם מושג איך לטפל בתינוקות ובפעוטים הראשונים. לא היו להם תיאוריות שנוצרו מראש לחנך על פיהן. הן צמחו והתפתחו יחד עם

גידול הילדים הראשונים. רק מאוחר יותר קמו מחנכים שפיתחו תיאוריות חינוכיות – "החינוך המשותף" – וכתבו עליו ספרים. החינוך בקיבוצים עורר עניין בעולם הפדגוגי ומחנכים מרחבי העולם באו וכתבו עליו מחקרים.

סמינר הקיבוצים בתל אביב ומכללת אורנים תרמו רבות לפיתוח וקידום הדוקטרינה החינוכית של הקיבוצים, במחקר תיאורטי ובהכשרת מורים, גננות ומטפלות לילדים. כיום, עקב המספר הגדול של תלמידים שאינם מהקיבוצים, למוסדות האלה תרומה לא מבוטלת על החינוך החילוני וההומניסטי במדינה.

### החינוך המשותף

בהתחלה, ילדי הקיבוץ גרו בבתי ילדים מיוחדים, בנפרד מהוריהם. כאשר חברים חיו באוהלים ובצריפי עץ פרימיטיביים, בלי מתקנים סניטאריים ותנאי דיור אלמנטאריים אחרים (לפעמים אפילו יותר ממשפחה אחת בחדר), החזקת הילדים בבית ילדים, לעיתים הבניין הבנוי היחיד בקיבוץ, היה דבר מובן מאליו. המצב המיוחד הזה, ילדים החיים בנפרד מההורים, נתן למחנכים הזדמנות לפתח מערכות ותיאוריות חינוכיות חדשות, וליצירת קונספציה חינוכית חדשה שנקראה "החינוך המשותף".

החינוך המשותף היה בעבר היהלום שבכתר של הקיבוץ. האטרקציה הראשונה שהחברים הראו לאורחים היו בתי הילדים, מותאמים כל אחד לצרכי גיל הילדים שחיו בהם. החינוך המשותף היה הגאווה של הקיבוץ; מחנכים מארצות רבות באו לחקור וללמוד את הפלא הזה ונכתבו עליו ספרים ומונוגרפיות.

### סוף הליגה המשותפת

בשנות השמונים (של המאה העשרים), הורים החלו לדרוש להלין בלילה את הילדים בבתיהם. היו סיבות רבות לכך: ראשון, בתי החברים נהיו דירות נוחות ומרווחות, לעיתים קרובות יותר מאשר מעונות הילדים. שנית, למשפחות עם שלושה או יותר ילדים

החזרת הילדים בערב לבתי הילדים השונים היה מבצע לוגיסטי מסובך הגובל בסיוט. גורם נוסף: דווקא אצל דור אימהות שגדלו בבתי ילדים התעוררה התשוקה שילדיהם ישנו בקרבתן, אם בגלל הילדים שפחדו בלילה, אם בגלל המצב הביטחוני (פיגועי טרור).

בעת מלחמת המפרץ והתקפות הטילים העיראקיים כל הילדים היו עם הוריהם יום ולילה. המלחמה נגמרה והורים רבים המשיכו להחזיק את הילדים בבתיהם, פעולה שגרמה הלכה למעשה לחיסול הלינה המשותפת של ילדים בבתי הילדים.

בתי ההורים היו די מרווחים ונוחים, אבל ללא תנאים להלנת הילדים, שחלקם נאלצו לישון על מזרון ברצפה. המצב נעשה בלתי נסבל. מצד שני, עקב המשבר הכלכלי, מרבית הקיבוצים לא יכלו לממן את הבנייה של תוספת חדרים עבור הילדים בדירות ההורים. אחד הפתרונות שנאחזו בו היה הקמת חדרי גבס זמניים (אין בקיבוץ דבר יותר קבוע מהזמני...) שדחו למספר שנים את בנייתם של חדרים קונבנציונאליים נוספים. הוצאות הבנייה הגבוהות ללינה המשפחתית החמירו את המצב הכלכלי של הקיבוצים.

---

## פרק 22. המוסד החינוכי בקיבוץ

(נכתב ב-1990 וב-2007)

הייתי אומר שגולת הכותרת של החינוך המשותף בקיבוץ הוא החינוך בגיל הרך, אבל אין ספק שבכל הגילים פותחו שיטות ייחודיות עם הישגים מרשומים. העמקת היריעה והרחבתם בכל התחומים חורגת ממטרות הספר ומהידע שלרשותי. אסתפק בסקירה קצרה על החינוך התיכוני.

### המוסד החינוכי "שומריה"

"המוסד החינוכי" הוא כאמור הכינוי לבית-הספר התיכון בקיבוץ והראשון, "מוסד שומריה", המשותף לקיבוצים משמר העמק, עין שמר, מרחביה וגן שמואל, אשר הוקם בקיבוץ משמר-העמק ב-1931, ביוזמת מרדכי שנהבי (חבר הקיבוצים מרחביה ומשמר העמק, שלימים היה בין יוזמי "יד ושם"). המוסד פעל כפנימייה, ללא הפרדה בין בנים ובנות, והם ישנו בבתים לפי קבוצות גיל. המוסד החינוכי פיתח שיטות מהפכניות בתקופתו, והתאפיין בקשר ההדוק בין המורים והתלמידים. במהלך השנים נפתחו מוסדות חינוך אחרים ברחבי הארץ וכל אחד ריכז את תלמידיו ממספר קיבוצים מאותו אזור.

גורמים כלכליים, חינוכיים ואחרים אילצו מוסדות חינוך רבים לפתוח את שעריהם ליישובים בסביבה, כדי להגדיל את מספר חניכיהם. בהתחלה קלטו בני מושבים מהסביבה, אך במהרה הדלתות נפתחו לכל דכפין, בני שכונות ועירוניים. אחוז הקיבוצניקים במוסדות החינוך ירד פלאים (עד 30% ופחות).

השליבים הנוספים: מוסדות החינוך הפכו לבתי-ספר-יום והתלמידים חזרו אחרי הלימודים ליישוביהם. התהליך הבא הוא העברת התלמידים ללימודי יום בבתי-ספר תיכוניים אזוריים של

המועצות האזוריות. כך, לאחר קיום של 70 שנים ויותר מסתיים לאט לאט אחד הפרקים המפוארים ביותר של התנועה הקיבוצית.

### היכן לחנך את בני הקיבוץ?

בשנת 1970 כתבתי בעלון הקיבוץ:

#### **המוסד החינוכי / נחום מנדל**

לא הייתי אף פעם נגד מוסד חינוכי משותף גדול, עם מורים מעולים שהם גם מחנכים דגולים, עם פעולות חברתיות וספורטיביות מפותחות, מעבדות, מתקנים וכו'. בקיצור – נוער שוקק חיים.

אמרתי "הייתי" כי אינני יודע אם כיום אני שואף לכך. על המוסד החינוכי שלנו כפי שהוא עומד להיות בשנים הקרובות – בעל כיתות של 10-20 ילד, אין לי בכלל מה להוסיף.

האם טוב הדבר שעוקרים בנים מנופם הטבעי (כאשר הדבר אינו דרוש בגלל סביבה בלתי מחנכת, משפחות הרוסות או בעיות סוציאליות) כדי לשלוח אותם להתחנך בפנימיות מרוחקות מהבית?

האם עלינו לשלול מילדינו את מה שאנו מעניקים לנערים שאנו קולטים מ"עליית הנוער" – בית, מקום עבודה במחיצת חברי קיבוץ, אפשרות לצמוח בנוף קיבוץ כחלק ממנו?

האם טוב הדבר לשלוח אותם להתחנך בחממה שהחזקתה איננה עומדת ביחס לאפשרויות הכספיות של הקיבוץ?

#### **הוראה וחינוך**

איננו שולל עקרונית את השילוב של מורה ומחנך בדמות אחד, אבל לדעתי אין בזאת תנאי הכרחי בתיכון: אינני מאמין באפשרות להבטיח לכל כיתה מורה מעולה במקצועו שיהיה גם מחנך מעולה.

אם עלי לשפוט על פי ניסיוני האישי, בבית-הספר התיכון בו למדתי התמקדו בהוראת המקצועות ההומניסטיים והריאליים, פלוס

קמצוץ של מוזיקה (במיוחד שירת ההמנונים הלאומיים) והתעמלות  
בוקר, פעמיים בשבוע. בתחום החינוך עסקו בדמוקרטיה ואזרחות.  
את החינוך לערכים קיבלתי בפעילותי בתנועת השומר-הצעיר –  
המטען בציונות, יהדות וסוציאליזם שקיבלתי בו במשך שלוש שנים  
הוא הבסיס של השקפת עולמי עד היום.

הערעורים שלי הם על מה שמציעים לנו כאלטרנטיבה במקום  
המוסד החינוכי – בית-הספר התיכון של המועצה האזורית – האם  
זה טוב או רע? לדעתי התשובה תלויה גם בנו.

אם נשקיע במורים בבית-הספר האזורי – יהיה לנו שם מה  
להגיד: בלי להכשיר מורים ומדריכים משלנו, גם במוסד החינוכי  
תוצאות יהיו עגומות. לדעתי יותר קל לגייס בקיבוץ מורים  
לבית-ספר אזורי ללימודי יום מאשר מורים למוסד-פנימייה מרוחק  
מהבית.

### ומה בערב?

כאן מבחנו של הקיבוץ: אם ייבנה מועדון לנערים, יוקם קן  
שומרי (רצוי לדעתי משותף עם הקיבוץ השכן ועם נערי "עליית  
הנוער"), יוכשרו מדריכים טובים – מובטחים חיי חברה, ללא  
שעמום.

\*

בסיכום: אני בדעה שבני הקיבוץ צריכים לחיות בו, לנסוע  
יום-יום ללמוד ולפגוש תלמידים בני גילם מיישובי האזור, ולא  
להיות אורחים בביתם פעם או פעמיים בשבוע.

(מתוך מאמר שהתפרסמתי בעלון הקיבוץ "ניבים" מס'  
15.4.1970, 210/9)

\*



## משאלה שהתגשמה

2007. חלפו 37 שנים ומשאלתי התגשמה: בני קיבוצנו עברו השנה ללמוד לימודי יום בבית-ספר אזורי "חוף השרון" על יד הבית. בנו להם מועדון מרווח (אני הקטן הוא מי שתכנן אותו). אני מקווה מאד שהקיבוץ ידאג שיפעל קן שומרי תוסס. אני תמיד הייתי בדעה שתפקיד בית-הספר הוא ללמד. עליו גם לחנך לאזרחות טובה, להומניסטיקה, ליהדות חילונית ודמוקרטיה, אך החינוך האידיאולוגי והחברתי לחיי הקיבוץ, לשיתוף ולשוויון, ערך האדם והשקפת העולם שלנו צריכים להיות משימה של הקן השומרי, המנוהל על ידי מדריכים ולא מורים.

לעניות דעתי המגרעת הגדולה של המוסד החינוכי היה היותו חממה, מוסד סגור שבידד את החניכים מקיבוצם (כשהיה פנימייה) ומהסביבה. הוא היה אליטיסטי, והקנה לחניכים הרגשה של עליונות שספק אם הייתה מוצדקת. הרגשה זאת דחפה אותם להתגייס ליחידות מובחרות בצבא ולהצטיין בפעולות קרביות – הדחף הזה גבה מחיר יקר בתנועה הקיבוצית. אינני שולל התנדבות למולדת, הרי אני בעצמי עליתי ארצה בעיצומה של מלחמת העצמאות כמתנדב מח"ל (מתנדבי חוץ לארץ), אך אחוז חללי הקיבוצים הוא ללא פרופורציה לחלקם באוכלוסייה. הייתי מעדיף הצטיינות הבנים בתחומים אחרים.

---

## פרק 23. השתלמות של חברי הקיבוץ

(נכתב ב-1977 וב-1978)

### קציץ וחיה!

לקדמונים הייתה סגולה בדוקה למצבים קשים: העלאת קורבן! שוחטים בתולה צעירה או קוברים חי ילד פעוט וזעם האלים ישכך – רוע הגזירה תחלוף. גם קיבוצנו השכיל משך השנים לגבש מתכון משלו: המצב קשה? בבקשה: א) מוותרים על נופש והבראה. דוחים לוותיקים שאין להם קרובים עשירים את התור המסכן המתמשך לנסיעה לחו"ל. ואם כל זה עדיין לא מספיק שולפים מהאמתחת את הנשק הסודי: ב) קיצוץ בהשתלמויות – והכול יבוא על תיקונו!

אינני חסיד של פרות קדושות, גם לא של עמדות קדושות ולא של קדושה עצמה. מותר בהחלט לסגת מעמדות כחלק מתוכנית אסטרטגית כוללת, להתארגנות להסתערות חדשה. קיבוץ הוא חברה ערכית שעמלה הרבה על כל הישג אליו הגיע (אינני מתכוון למותרות!) ולכן איני נחפז לנסיגה מבוהלת עם כל התקדרות בשמים...

האמצעים הנ"ל מוצדקים במקרה של אסון טבע לא צפוי (כפי שקרה לנו בזמנו במטעים וברפתות), מלחמה פתאומית, או כחלק ממאמץ משותף חד-צדדי לרכישת פריט מסוים לחברי הקיבוץ (מקרר, טלביזיה) – לא כך המצב בו שרויים כיום הקיבוץ, המדינה והעולם כולו.

הלהיטות להיאחז ב"קורבנות" מעידה על חוסר נכונות להעלאת רעיונות חדשים והתחמקות מהתמודדות עם האתגר האמיתי: כיצד להתארגן כדי להתקיים ולתפקד כראוי במציאות הצפויה לנו בעתיד. אין לנו מנוס אלא להמשיך לשלוח חברים ללמוד ולהשתלם, להרחבת דעת ולרכישת ידע, כדי להגדיל את הבסיס האינטלקטואלי, הטכנולוגי והמנהלי של הקיבוץ – ניצול יעיל מרבי של המשאבים

האנושיים הקיימים בקיבוצנו. אולי נחדל להזדקק לשכיות החמדה של הסבתא – תרופות-פלא לכל פגע ופגע: הקזת-דם וכוסות-רוח!  
("השבוע" של הקיבוץ הארצי מס' 1226, 21.20.1977)

\*

## שוב על השתלמויות

... הפתרון לקיבוץ במצב קשה אינו בקיצוץ אמצעי הייצור אלה בהידוק החגורה בצריכה ובהורדת רמת החיים. נדמה שכיום מלמדים ביסודות הכלכלה שרכישת ידע שייכת יחד עם העבודה, קרקע והון לאמצעי ייצור ולא לאחזקת אדם! כך, לשלוח חבר להשתלמות אינו שקול לרכישת מכשיר טלביזיה, אלא שקול לרכישת טרקטור או הרחבת המפעל.

משק השואף להגביר את תפוקתו ואיננו מעוניין להזדקק לעבודה שכירה, חייב להשקיע בפיתוח הטכנולוגיה בציד ובחברים.

מאמר זה נכתב ב-1978, כאשר הקיבוץ עדיין הקפיד על "עבודה עצמית". כיום, אינני בטוח אם הנימוק האחרון הוא רלבנטי, אך לתמיכתי בהשתלמות ובהעשרת הידע של החברים מסתמך גם על נימוקים נוספים.

\*

... די לציץ בסטטיסטיקה כדי להיווכח שאין הקיבוצים בין הנמושות בשטח התפוקה בישראל. התנועה הקיבוצית הנה רק 3% של אוכלוסיית המדינה והגיעה בייצור החקלאי להישגים כאלה, שאם הייצור בכל המדינה היה כדוגמתה, 1.2% באוכלוסייה הייתה מספקת כל צורכה החקלאית.

הישגים דומים נרשמים גם בתעשייה, למרות שבקיבוצים היא עדיין בחיתוליה. עקב התפתחות הטכנולוגיה במדינה, וגם בקיבוץ, הולך וקטן אחוז העובדים הפשוטים בחקלאות ובתעשייה, ומספר המובטלים גדל בעיתות משבר ובעת צמיחה. חייבים להגביר את החינוך לטכנולוגיה מתקדמת, גם לתחומי השירות והתיירות,

המינהל והטיפוליים הרפואיים השונים, כמו גריאטריה. בקיצור: חייבים לעלות את רמת הידע של האנשים, כדי שיכלו להתפרנס.

\*

...כאשר בעבר הקיבוץ התפרנס לרוב מעבודות ידיים (מאיר יערי יצא בזמנו בסיסמה "קודם כל ידיים!") הוא היה יכול לצמוח הודות לקליטת גרעיני השלמה, בודדים, נערים מ"עליית הנוער", מתנדבים וזמניים, ציבור צעיר שמילא את מקומות החברים שהלכו והזדקנו. פיתרון זה איננו מתאים היום. חייבים להכין את החברים לתפקד ביעילות, לפחות עד לגיל הפנסיה, וזה ניתן רק על ידי התמחות, התמקצעות ולימוד מתמידים.

\*

...קיימת שאיפה לאספקת פריטים לדירתו של החבר, אך אין כל תכנון להשלמת ה"חדר" שבתוך החבר... עוד פריט בריהוט או במכשור חשמלי אודיו-ויזואלי-אלקטרוני-דיגיטאלי משוכלל לא יגביר את הנכונות ואת היכולת של החבר לתרום לקיבוץ... לעומת זאת כל תוספת ל"חדר" שבתוך החבר מעלה את כישוריו, רמת הביצועים שלו וכושר יצירתו.

את אמירת חז"ל "איזהו העשיר? השמה בחלקו" אני מפרש שהאושר שמפיק אדם מעוגה לא נמצא בחלק שהוא מקבל מהעוגה, אלה בחלקו ביצירתה.

\*

אינני מציע לסגור את הקיבוץ ולשלוח את חבריו ללמוד. קיימות אפשרויות רבות לקדם את רמת הידע וההשכלה של החברים מבלי לנתקם מהעבודה. על הקיבוץ לבנות תוכנית לאספקת המזון הרוחני גם לאלה שזקוקים לו ואינם מודעים עד כמה הם "מורעבים", או לא מעיזים לבטא זאת.

(קטעים מתוך מאמר שהתפרסם ה"הדים", 7.7.1978)

---

## פרק 24. חוקים ותקנות

(נכתב ב-1990)

### הגדרות ושונות

חוקה של מדינה מגדירה את עקרונות היסוד של המשטר שלה. במדינת ישראל, בגלל ענייני "דת ומדינה", אין עדיין חוקה (ויש מי שטוען שלא תהיה לעולם!). בינתיים חקקה הכנסת חוקי יסוד בתחומים שלא נוגעים לדת, האמורים בבוא העת להוות חלק מהחוקה. יש מי שמחשיב את אוסף חוקי היסוד כחוקת המדינה, אחרים שוללים את הגישה הזאת. בינתיים "מגילת העצמאות" הוא המסמך העליון של מדינת ישראל, ובזכותה קיימת המדינה והכנסת.

חוק (חוק יסוד) הוא נורמה שנקבעה בכנסת, לאחר שאושר בשלוש קריאות. דוגמא: חוק השבות - 1950.

תקנות, חקיקת משנה, שאיננה בגדר חוק, אלה שנעשתה עליידי גורם של הרשות המבצעת (כגון שר בממשלה), מכוח הסמכה שהוענקה לו בחוקים המתאימים. דוגמא: תקנות האגודות השיתופיות (סוגי הקיבוצים) - 2005.

פקודה היא חוק שמקורה בתקופת המנדט הבריטי בארץ-ישראל או בתקופת מועצת המדינה הזמנית עם קום המדינה. דוגמא: פקודת העיריות - 1927.

החוק העותומאני, שהיה נהוג בפלסטינה לפני המנדט הבריטי עדיין תקף. חלקים ממנו תורגמו לעברית ואושרו על ידי הכנסת. לא תמיד התרגום הוא נאמן למקור.

ההלכה היהודית הינה אוסף דינים, הן בין אדם למקום והן בין אדם לחברו, שעל פיהם מצווה היהודי לנהוג ועבור היהודים הדתיים היא החוק העליון המחייב אותם, והם הצליחו להשליט אותה בתחומים רבים של חיי האוכלוסייה היהודית במדינה: בענייני אישות, כשרות, "מי הוא יהודי" ושמירת שבת. התחומים האלה הם בסמכות משרד הדתות, הרבנות ובתי הדין הדתיים.

מה שכתבתי בסעיף הנוכחי הם נתונים די ראשוניים, המינימום לדידי שאזרח במדינה – וגם חבר קיבוץ הוא כזה – צריך לדעת. אני מניח שהדור הצעיר במדינה שלמד "אזרחות" יודע את הגדרות האלה. אני מודה שעד שלא נאלצתי לפי מספר שנים להתעסק בנושא, לא ידעתי. אני משאר שרוב תושבי הארץ, שכמוני לא למדו "אזרחות" בארץ, אינם מודעים בדברים האלה.

### החוקה במדינת ישראל

בהעדר חוקה במדינת ישראל, חוקי היסוד הם בראש ההירארכיה המשפטית. תחתיהם באים החוקים הרגילים, שאסור שיהיו בהם הוראות שסותרות את אלו של חוקי היסוד ושל מה שמופיע "הכרזת המדינה". מטבעם חוקי היסוד, שנשיא המדינה חותם עליהם, הם מעטים. הם מסמכים קומפקטים העוסקים בנושאים באופן הכללי ביותר, לכן אינם מרבים בסעיפים ובפרטים. שינוי חוק יסוד כמעט בלתי אפשרי.

החוקים הרגילים שהכנסת מחוקקת ביוזמת חברי כנסת או הממשלה, מספרם גדול ומספר סעיפיו גדול לאין ערוך – הוא מפורט ביותר ונתון לתיקונים ועדכונים.

הפקודות הם למעשה החוקים מתקופת המנדט, ושווים לחוקים בהירארכיה הסמכויות.

התקנות ששרי הממשלה מאשרים מפרטים ומרחיבים את הוראות החוקים. אסור שיהיו בהם סתירות להוראות החוקים. הן

מתרבות במאות מדי שנה, אם בתקנות חדשות, אם כתוספות או כתיקונים בתקנות קיימות, ולרוב מרבים בסעיפים ובתתי סעיפים.

על פי דיני חוקים, כל החוקים, התקנות והפקודות שהם בתוקף במדינה חלים על כל אדם הנמצא בתחומה. וכידוע, איידיעתם אינו פוטר מענישה את מי שהפר אותם. אי לכך רצוי לחבר קיבוץ שעדיין לא יודע, שיידע: הקיבוצים נמצאים במדינה והקיבוץ איננו "מדינה" עצמאית ופרטית של חבריו... לא בעלמא אני כותב את המשפט הפרובוקטיבי הזה – לפעמים הקיבוץ מתנהג כאילו בתוך גבולותיו הוא החוק.

### ידיעת החוק

הידע מה הם חובות החבר למדינה (ולקיבוצו) חשוב כדי לא להסתבך בצרות משפטיות. חשוב כמובן הידע מה הם הזכויות, כדי להפיק מהן תועלת ולהנאות מהן. להבדיל מחובות, שיש מי שדואג לאכוף אותן (המשטרה, פקחי הרשויות ובתי המשפט), לזכויות כל אחד צריך לדאוג בעצמו למימושן.

למה הדבר דומה? ילד קטן (וגם לא קטן) יכול לחיות בשקט ובשלווה מבלי לדעת שאם ייפול ממרפסת דירתו עלול למות ושואם ייגע באש יקבל כווייה, שעלולה להיות חמורה. אך איידיעת העובדות האלה אינה מונעת שהן יתרחשו. לכן יש דברים שרצוי לדעת אותם, כדי לא להיקלע בצרה.

### התאגדות אנשים

התאגדות של שני אנשים או יותר לאישות משפטית בעלת מטרות משלה היא תאגיד, הכפוף לחוקים ולתקנות המיוחדים לו. הצורות העיקריות של תאגידיים הם: 1. חברה, 2. שותפות, 3. אגודה שיתופית, 4. האגודה העותומאנית ו-5. עמותה, שנוצרה להחלפת האגודה העותומאנית. ראה סעיף "התאגדות אנשים" ב פרק 24. "חוקים ותקנות".

לעומת "חברה" (תאגיד שמטרתו הפקת רווחים מרביים מההשקאות של חבריה) ב"אגודה השיתופית" הרווח הוא אמצעי לקיום הקולקטיב, אך מטרת האגודה השיתופית היא קודם כל הדאגה לרווחת חבריה!

ניתן להפוך "אגודה שיתופית" ל"חברה בעירבון מוגבל", וגם ההיפך הוא נכון. הפרוצדורה לא פשוטה, אך אפשרית: לדוגמא, "המשביר המרכזי" הפך מאגודה שיתופית לחברה בעירבון מוגבל. בעת כתיבת שורות אלא גם "תנובה" נוטה לצעד כזה.

לאגודות השיתופיות שייכים הקיבוצים, המושבים, "תנובה", "אגד", "דן" וקואופרטיבים למיניהם, אך בספר הזה נעסוק רק בקיבוצים.

## **חוזזה**

מכיוון שבספר זה מתרבים ההתייחסויות ל"חוזזה", רצוי לייחד עליו מספר מילים.

חוזזה הוא כל הסכם בין שני אנשים או יותר, מרצונם החופשי ובתום לב. כל הסכם שאין בו כוונות פליליות או בלתי מוסריות הוא לגיטימי, מוכר על ידי החוק, קביל בבית המשפט, וניתן לאכיפה על פיו. חוזזה לא חייב להיות כתוב, אך, כדי להסיר ספקות עדיף שיהיה כתוב, עם חתימת הצדדים ותאריך. גם הסכם בעל פה בנוכחות שני עדים הוא חוזזה יציב מבחינה משפטית. גם בלי עדים חוזזה לא כתוב הוא תקף, אך בעייתי להוכחה.

במדינת ישראל, וסביר שבכל מדינות העולם, קיימים דינים לחוזים, עם הוראות מדויקות מה מותר ומה אסור, מה מחייב ומה לא. כל אחד, גם אם לא מודע בכך, מתעסק תכופות עם חוזים, והייתי ממליץ קוראי הספר הזה לעיין ברפרוף, לפחות פעם אחת, ב"חוק החוזים (חלק כללי)", תשל"ג – 1973, כדי לקבל מושג כללי על דיני החוזים בישראל (אפשר באינטרנט להשיג בקלות חינם את החוק הזה ואחרים). יש בו דברים מעניינים ביותר שלא



כולם יודעים אותם. למשל: נניח שרוכל בתחנת אוטובוס מציע לך קסטה עם שירים. אם אתה מסכים או לא להצעתו, עצם ההצעה מהווה פעולת התקשרות מפורטת היטב בחוק החוזים!

לכל אזרח במדינה (וגם לקיבוצניק הוא כזה, שוב אני מגדיש את זאת) הזכות והחובה לדעת מה הן חובותיו וזכויותיו. לימוד חוקי המדינה היה צריך להיות מקצוע מועדף בבתי־הספר. לומדים משהו ב"אזרחות" וגם לימוד חוקי התחבורה בכבישים הונהגו לאחרונה, כהכנה להוצאת רישיון נהיגה, אך אין זה מספיק. לדעת כיצד להתנהג לא פחות חשוב מלדעת איך לנהוג!

### הקומונה

תאגיד נוסף של אנשים היא הקומונה, מבנה חברתי של מספר אנשים שחיים בשותפות כמשפחה מורחבת. שלא כמו החמולה, אין להם השתייכות משפחתית ביולוגית, והקשר ביניהם יכול להיות מבוסס על דת, מניעים מיסטיים, או מניעים אחרים. ישנן קומונות של סטודנטים, שמשך תקופת הלימודים חיים בבית משותף אחד, עם מטבח ושירותים משותף לכולם. בארץ ישנן קומונות של מדריכי תנועות הנוער, בית בו מתגוררים במשותף בתקופת שליחותם.

ההבדל בין קומונה לקואופרטיב: בקומונה המשטר הוא אנרכיסטי, אין בו הנהגה נבחרת והיא מתנהלת לפי קונסנסוס של חבריו, בלי תקנות כתובות. יתכן לפעמים מנהיג כריזמטי, שעל פיו יישק דבר.

מבחינה חוקית ומשפטית הקומונה משתלבת בקטגוריה של חוזים בעל פה.

### לימוד משפטים

בבית־הספר מלמדים אנטומיה וביולוגיה למי שלא מתעתד להיות רופא ומשקיעים חלק נכבד מחיי התלמידים לשינון מתמטיקה למי שלא מתכוון להיות מהנדס, לא יתעסק במדעים וייתכן שהחישוב המתמטי המסובך ביותר שיצטרך לעשות בחייו הוא לספור את

העודף בקנייה, וגם זה בספק, אם הוא משתמש בכרטיס אשראי, אם כן, מדוע שלא ללמד היטב את החוקים שמשפיעים על חיים, גם למי שלא מתעתד להיות עורך־דין או שופט?

### דינים וחוקים עלינו

אין ספר זה ספר משפטים ("משפטים" לא במובן דקדוקי, אלא יורידים!) ולא מיועד למשפטנים, אם כי מותר להם לקרוא אותו. מדוע ספר על קיבוץ עוסק בחוקים ותקנות, דש ומדשדש בהם ללא הרף? בגלל קונפוזציוס! קונפוזציוס, הפילוסוף הסיני הגדול, אמר: "דע את עצמך". ומי אנחנו בסך הכול, אם לא בני אדם שעלינו לעשות מה שמותר לנו לעשות ולא לעשות את מה שאסור לנו לעשות?

אם לא נדע מה מותר לעשות ולא נעשה אותם, איש לא יבוא אלינו בטענות, אך ייתכן שנפספס אפשריות גדולות. אם לא נדע מה אסור לנו לעשות, וחס וחלילה נעשה אותם, אוי ואוי לנו!

---

## פרק 25. האגודות השיתופיות

(נכתב ב-1980)

### השלטון העותומאני

עד שהבריטים כבשו את הארץ בסוף מלחמת העולם הראשונה, שלט בה החוק העותומאני, שבחלקו ובתחומים מסוימים תקף עד היום (פרקים ממנו תורגמו לעברית והנוסח העברי אושר על ידי הכנסת). החוק העותומאני כלל פרק מוקדש ל"האגודה העותומאנית" ורק בשנת 1933, במנדט הבריטי, הנהיג הנציב העליון את "פקודת האגודות השיתופיות". אין לי ידיעה אם הקבוצות והקבוצים הראשונים שהתארגנו נרשמו באיזו רשות על פי החוק העותומאני, אך סביר להניח שבמשך שנים רבות הקיבוצים והתנועות הקיבוציות לא היו מעוגנים בחוק רשמי.

### פקודת האגודות השיתופיות

כאמור, רק בשנת 1933 הנהיג הנציב העליון של המנדט הבריטי בארץ-ישראל את "פקודת האגודות השיתופיות", שהיא מבוססת על החוק המקביל באנגליה, בו הוכנסו מספר תיקונים המבוססים על תיקונים שהונהגו משך הזמן בארצות הקולוניאליות הבריטיות, כמו בהודו.

נדמה לי שהמאפיינים החשובים ביותר בפקודה הם:

על מנת שתאגיד יהיה לו מעמד של "אגודה שיתופית", עליו להיות רשום אצל "רשם האגודות השיתופיות" (ראה הסבר בהמשך).

רכוש התאגיד שייך לכלל חבריו ולא ניתן לחלוקה ביניהם. אף חבר לא יכול לקבל את חלקו לרשותו הפרטית.

קביעת התפקיד של "רשם האגודות השיתופיות", הממונה לאכיפת הפקודה והפיקוח של שמירתה.

## רשם האגודות השיתופיות

לרשם האגודות השיתופיות סמכויות מפליגות! בכל עניין ועניין, סמכותו להחליט "על פי שיקול דעתו", מבלי להסביר את נימוקיו, ומבלי סיכוי שבית משפט יתערב (על פי הנחייה מפורשת של בג"ץ).

לרשם הסמכות לרשום או לדחות "על פי שיקול דעתו" פנייה להרשמה, לאשר או לא ("על פי שיקול דעתו") את תקנון של כל אחת מהאגודות וכך עם שינויים בו. הרשם רשאי להתערב בניהול האגודות ולהורות בדיקת החשבונות של האגודה, לטפל ברשימת החברים באגודה, למנות מנהל לאגודה, כונס נכסים, מפרק האגודה, ועוד פעולות, והכול "על פי שיקול דעתו" בלבד!

יש לציין שרוצים מזמן להחליף את הפקודה הזאת, בעלת אופי הקולוניאלי המובהק, בחוק ישראלי מתאים יותר למציאות המדינה ולצרכיה, אך כל הניסיונות בכנסת (עד 2005 לפחות) לא צלחו. לכן התחיקה העליונה היחידה הקובעת בענייני אגודות השיתופיות היא הפקודה המנדטורית של שנת 1933. הערה: מי שמזדקק לפקודה למטרות משפטיות, עליו להשתמש בגרסה האנגלית המקורית, משום שלא קיים עדיין תרגום רשמי לעברית.

אינני יודע אם יש במדינה עוד בעל תפקיד בעל סמכויות כה רחבות כגון הרשם של האגודות השיתופיות. סמכות אבסולוטית כזאת מתאימה לשלטון הקולוניאלי הבריטי במאות הקודמות, אך לא למדינה האמורה להיות דמוקרטית. ממש מתבקשת השאלה "מה נידרש מאיש שעליו למלא תפקיד גבוה כזה?". מסתבר שפרט לתכונה אחת, כלום! לא השכלה, לא ניסיון בניהול, ולא נתונים אישיים נוספים, פרט כאמור לדרישה אחת ויחידה: עליו לדעת את השפה הערבית! עם כניסתו לתפקיד עליו לרכוש תוך שנתיים יסודות השפה העברית... האם רשם האגודות השיתופיות בימינו יודע ערבית? שאלה מעניינת.

## שותפויות שונות

שני אנשים או שתי משפחות יכולים להידבר ביניהם לטיול משותף של שבועיים ללונדון. ברגע שהם "סוגרים עניין" נוצרת אישות משפטית הנקראת "הסכם". כל הסכם, פרי החלטה בין אנשים שפועלים מרצונם החופשי, יש לו תוקף משפטי. לא חייבים כל חוזה או מסמכים אחרים חתומים כדין. הסכם הוא הסכם והוא מחייב את הצדדים. הסכם בעל פה פועל בסדר כל זמן שבסדר, אך אם פורץ סכסוך בין הצדדים, אין טעם לפנות לביורר משפטי ללא איזה מסמך קביל, או לפחות שני עדים ("על שניים ייפול דבר").

לעומת ההסכם, תאגיד של אנשים אין לו מעמד משפטי של "אגודה שיתופית" ללא הרשמה אצל ה"רשם לאגודות שיתופיות". נניח מקרה היפותטי לשם הדגמה: משום מה הרשם עשוי למחוק "על פי שיקול דעתו" את קיבוץ ק' מרשימת הקיבוצים באגודות השיתופיות. פיזית ק' ימשיך להתקיים כקודם (אלא אם הרשם הוא מכשף Woodoo...), אך משפטית, ק' חדל להיות אגודה שיתופית. מבחינה חוקית ק' איננו יותר קיבוץ, אפילו ימשיך לשאת את השם הזה.

---

## פרק 26. ראשוני התקנונים בקיבוץ

(נכתב ב-1980)

### התארגנות חלוצים בארץ-ישראל

בהתחלה, בשנות העשרים של המאה העשרים, האנשים שהקימו את הקבוצות הראשונות, מהם נוצרו הקיבוצים, היו כאמור דנים ומתווכחים בכל דבר שברומו של העולם, בחברה האנושית ובכל ההתרחשויות בקיבוץ והשתדלו לעצב את עתידם. כל חבר הרגיש את עצמו נציג של חברה חדשה בהתהוות. הדיונים התקיימו בין החברים לביניהם ובין כל החברים הנוכחים בשיחת הקיבוץ – דמוקרטיה ישירה במיטבה! הדיונים היו עקרוניים ופילוסופיים: שאפו להפוך אוטופיה למציאות. אך על אף החלומות, הם לא חיו בעננים; בעיות יומיות של קיום דרשו תשובות מעשיות מיידיות וכך הם פיתחו מערכת נורמות של התנהגות, שנשתרשו בחיי הקיבוץ.

אנשים נבונים ואידיאליסטים, הם גיבשו עקרונות לייצור החדש (הקיבוץ) והשקיעו מחשבה רבה בתחומים הארגוניים, החברתיים, החינוכיים והתרבותיים, אך הזניחו את הביסוס החוקתי והמשפטי – או שלא היו מודעים בחשיבותו, או בגלל שזרים (המנדאט הבריטי) שלטו בארץ. היישוב היהודי השתדל להימנע ככל האפשר מהאדמיניסטרציה הבריטית ולספק בעצמו את צרכיו בכל התחומים: הקמת מוסדות, בתי-ספר, אוניברסיטה, תיאטראות, בתי חולים, ארגוני ספורט, ועוד, מה שנקרא אז "מוסדות המדינה שבדרך". הממשל הבריטי הרשה את המדיניות הזו, שהקלה את מילוי חובותיה כלפי האוכלוסיה היהודית בפלסטינה, בתוקף המנדט (יפוי-כוח) שבשנת 1922 חבר הלאומים העניק לה.

התנועות הקיבוציות קמו בלי מסד חוקתי פורמאלי והסתפקו בסידורים מנהליים מינימאליים. די היה להן בהכרת המוסדות הציוניות, קרן היסוד וקרן הקיימת לישראל, הסוכנות היהודית...

## תקנון של קיבוץ

עם הקמת המדינה, הכנסת התחילה לחוקק את חוקיה ולהסדיר את מערכות החוקים טרום-המדינה שהיו תקפים בסימולטאניות: החוק העותומאני וחוקי המנדאט הבריטי, ליד ההלכה העברית המסורתית, שהדת היהודים מחייבת אותם. "חוק עותומאני חדש" הוא פרקי החוק העותומאני שתורגם לעברית והכנסת אישרה.

גם התנועה הקיבוצית חשה בצורך להקנות בסיס חוקתי לקיבוץ והיא עיבדה את "תקנון הקיבוץ". יתכן מאד שעם הקמת הקיבוצים הראשונים והתנועות הקיבוציות, כל אחד מהם ניסח במסמכים פנימיים את היסודות ואת הכללים שעל פיהם התנהלו, אך אינני יודע אם נרשמו ברשות העותומאנית. התקנון הרשמי של הקיבוץ הארצי התפרסם לראשונה בשנת 1975 – בשנה זו האגודות השיתופיות בארץ כבר התנהלו במשך 42 שנים לפי פקודה מנדטורית, מהם 27 במדינת ישראל.

## אסופות – נוהל ונוהג

אני מחזיק בידי את "אסופות – נוהל ונוהג", שמחלקת החברה של הקיבוץ הארצי הוציאה לאור בשנת תשכ"ד (1964). כשמו, כן הוא: אוסף נוהלים ונוהגים בקיבוץ הארצי, בו נאספו ההחלטות של המוסדות העליונים של התנועה (ועידות, מועצות וועד הפועל), מרביתן משנות החמישים עד 1962. כדברי המבוא "לא לוחות ברית ולא תורה... ודאי וודאי כי לא מתן תורה או גילוי פנים חדשות ביצירה". בלקט הזה "נאספו גרגירי ניסיון אחד למשנהו, הועמדו למבחן, התנסחו למסכת, על-מנת לתאם את היציב והקבוע במשנתו, לחולף ומשתנה, על-מנת לתת בידי כל ועדה וחבר ממלא תפקיד בקיבוץ, לסעדו במערכי פעולותיו, לשמשו כעזר בהכרעות וקביעות, לשחררו מתהיות וחיפושי סרק, להקל על מו"ם בין חברים, ועדות ומוסדות בזירות הפעילות המגוונת של הקיבוץ".

אצבעותיי מדפדפות בדחילו ורחימו את דפי הקובץ, כאילו מדובר באלבום תמונות משפחה עתיק, מצהיב ומתפרר, ועיניי מתבשמות

משפת הכתיבה מאז: "אם חפצי חיים אנו, הרי צוו ליכוד השורה יחדיו...". אני חש את עצמי מוחזר לקיבוץ של פעם, לחזון ולחלום שפעמו בלבותינו. הקובץ מעורר נוסטלגיה: מצאתי בו הכול: החלטות המחייבות על הקולקטיביות הרעיונית, המאבק העיקש לעבודה העצמית ולחיסול העבודה השכירה, על ארגון והפעלת הח"צ (חטיבה צעירה) של צעירי הקיבוץ עד גיל 25 וזכותם לנציג במזכירות, על קיום ופעילות הועדה הפוליטית (עם נציג במזכירות!), הנחיות לחלוקת הריהוט לחדרים והרשימה מה לספק, בארבע שלבים: שלב ראשון, שלב שני (5 שנות ותק), שלב שלישי (5 – 10 שנים בקיבוץ), שלב רביעי (15 – 20 שנות ותק: שולחן פורמייקה!) ולבעלי 20 ויותר שנות ותק בקיבוץ רשימת התקן של הרהוט המלא של הריהוט הקבוע, שכלל וילונות, מטה עם מזרון רגיל ושטיח, רדיו ומדף, כסאות ושולחן מתקפלים, תנור "פירסייד", 2 כסאות-נוח וקומקום חשמלי! אלה היו ימים ... היינו כחולמים ...

מצאתי גם תקן מיוחד ומפורט לחברות, 6 עמודים גדושי אותיות קטנות. תקן לגן ילדים ותקן למוסד חינוכי, לחברות הנוער, לשנת שירות שלישית, לקליטת עולים, לאולפן, למתנדבים, עוד. הכול מפורט בפרטי פרטים, עניינית ופשוט להבנה. עבודה מצוינת! כמה אני מתגעגע על חומר כזה, בהשוואה על הדפים אין ספור של ההצעות ל"מודל" שמציפים לנו – שאני חושד שגם למלומדים שניסחו אותם לא ברור להם למה מתכוונים.

בל נשכח את התקן לאמהות המיניקות והתקנים לאוכל והלבשה. ולבסוף פתיחת החוברת: "ההנחות האידיאולוגיות של הקיבוץ הארצי מיסודו של השומר הצעיר (התקבלו במועצת המייסדת, 2–3 באפריל 1927, חיפה). ב"יסודות" מופיע: א) ציונות, 2) סוציאליזם, 3) קיבוציות, שעיקרו התיאור "תפקידו ההיסטורי הקונסטרוקטיבי", שזור ב"מאבק מעמד הפועלים".

המסמך מסתיים עם המטרות של הקיבוץ הארצי: "פעולה חברתית ופוליטית", קשר לתנועת הנוער העולמית "השומר הצעיר", קליטת עליה, פעולה תרבותית משותפת, יצירת מפעלים



חינוכיים, הוצאות ספרותיות, וכו' וכו'. עולם ומלואו בארבע סעיפים.

לא מצאתי במסמך: התייחסות לחבר הקיבוץ, לאדם, הדאגה לרווחתו ולאושרו האישי, ולזכויות הפרט שלו...

### בקשה לרישום אגודה שיתופית

בתאריך 15.06.1964 דב פלג, בתפקיד מזכיר העמותה, הגיש ל"רשם העמותות" בקשה לרישום את "הקיבוץ הארצי של השומר הצעיר בארץ-ישראל", בהתאם להוראות חוק העמותות. מכאן אני מסיק שהתנועה לא הייתה רשומה לפיכך אצל הרשם.

להלן תמצית מטרותיה העיקריות של העמותה (כפי שנרשם):

"להפיץ ולהגשים את רעיון חיי הקיבוץ, המבוססים על עיקרי תנועת השומר הצעיר העולמית לאגד את חברי הקיבוץ הארצי השומר הצעיר לשם פעולה משותפת תרבותית ומדינית; לאגדם לשם פעולות כלכליות-שיתופיות, לארגן את הנוער בא"י לשם חינוך בדרכי השומר הצעיר".

תמצית המטרות האלה הם העתק מדויק של בקשת הרישום שהוגש על פי החוק העותומאני לנציב מחוז הצפון חיפה ליסוד האגודה "הקיבוץ הארצי של השומר בארץ-ישראל" על ידי מאיר יערי, "איכר ממרחביה", ועוד מספר "איכרים" מקיבוצים שונים, כפי שהתפרסם בעיתון "דבר" ביום 27.7.1933.

בשנת 1977(?) מזכירות קיבוצי חילקה לראשונה לחברי הקיבוץ עותק של "תקנות האגודה", מסמך רשמי המהווה חוזה בינם לקיבוץ והמחייב את שני הצדדים. אין בו תאריך וגם לא ברור לי אם ומתי הוא אושר על ידי רשם האגודות השיתופיות, אך על פיו התנהל הקיבוץ. הוא מצלם בדיוקנות את הלך-הרוח והמוסכמות בימים האלה, ולכן אעתיק ממנו בהמשך קטעים נבחרים, לדיון על השינויים שחלו מאז ולהבנת הקיבוץ המתהווה היום.

## הקיבוץ הארצי של השומר בצעיר

להלן, מספר נתונים על הקיבוץ הארצי של השומר הצעיר, אליו מסונף קיבוצי. אני משתמש בו כהדגמה, משום שיתר התנועות לא היו שונות בהרבה. לפני איחוד עם התק"ם היה הקבה"א השני בגודלו בתנועות הקיבוציות: הוא הוקם כפדרציה של קיבוצים בשנת 1927. בשנת 1992 היו לו שמונים וששה קיבוצים עם אכלוסיה של 43,000 נפשות, 13,000 מהם ילדים, הלומדים בארבעים בתי־ספר של קיבוצים.

---

## פרק 27. תקנון הקיבוץ ב-1977

(נכתב ב-1980)

להלן סקירת הוראות נבחרות, חשובות לדעתי, בתקנון משנת 1977, בו 125 סעיפים בשמונה פרקים.

### יסודות הקיבוץ

בפרק "ב' – יסודות", בתת-פרק "יסודות הקיבוץ" כתוב:

3. הקיבוץ הוא "התאגדות חופשית של אנשים למטרת התיישבות, קליטה, קיום של חברה שיתופית מאורגנת על יסודות של בעלות הכלל על קניין, עבודה עצמית, שוויון ושיתוף בכל שטחי הייצור, הצריכה והחינוך. הקיבוץ הוא יישוב נפרד. הקיבוץ רואה את עצמו חלק בלתי נפרד של תנועת הפועלים בישראל, כחלוץ לתחייה הלאומית השואפת להקים בישראל חברה סוציאליסטית, הבנויה על יסודות של שוויון כלכלי וחברתי.

אחזור לדון במטרות המפורטות בסעיף זה בסוף הצגת התקנון.

### מטרות הקיבוץ

בתת-פרק "מטרות":

החלק הזה כולל רשימה גדולה של מטרות, בעלי צביון רחב ביותר: עקרוניים, חברתיים, כלכליים, חינוכיים, ועוד. נעתיק חלק מהם.

"(א) לייסד ולקיים יישוב המבוסס על חקלאות, תעשייה, ומלאכה, וכל עבודות אחרות, המיועד כמקום התיישבותם ומגוריהם הקבועים של חברי הקיבוץ והתלויים בהם בלבד."

"(ב) לייסד, לקיים, לנהל ולפתח משק חקלאי ומפעלי תעשייה ומלאכה, וכן מפעלים כלכליים אחרים מכל סוג ומניין, כמקום עבודתם של חברי הקיבוץ והתלויים בהם, וכן להעסיקם אף מחוץ למשקו העצמי של הקיבוץ."

"(ג) לספק את צרכיהם הכלכליים, החברתיים, התרבותיים, החינוכיים והאישיים של חברי הקיבוץ והתלויים בהם, לדאוג לבריאותם, וכן לייסד ולקיים שירותים, מוסדות ומפעלים הדרושים לשם כך. להבטיח רמת-חיים נאותה של חברי הקיבוץ והתלויים בהם, בגבולות יכולתו הכלכלית של הקיבוץ, ובהתחשב בצרכי פיתוחו המשקי ומטרותיו האחרות."

"(ה) לטפח רעות ואחוזה בין חברי הקיבוץ"

"(ו) לטפח את אישיותם ואת יכולתם האישית והקולקטיבית של חברי הקיבוץ, בחיי החברה ובשטחי הכלכלה, התרבות, המדע והאמנות."

"(ז) לקדם את חברות הקיבוץ לשם השגת שוויון בפועל ביצירה המשקית והחברתית, בחינוך ובפעילות ציבורית וחברתית."

מפורטים גם מטרות לאומיות:

"(א) לייסד ולקיים יישוב המבוסס על חקלאות, תעשייה. "

"(ט) לקלוט עולים ומתיישבים חדשים. "

"(י) לקלוט ולחנך לחיי קיבוץ נוער עולה ונוער ישראלי. "

"(יב) לקיים עזרה הדדית עם קיבוצים אחרים ועם יישובים כפריים אחרים, ולהשתתף במפעלים משותפים המשמשים מטרה זאת. "

## סמכויות בקיבוץ

תת־פרק "סמכויות" מפרט את סמכותו של הקיבוץ לפעול להשגת מטרותיו בכל התחומים הכלכליים:

"(א) לייסד ולנהל מפעלים, בין קבועים ובין ארעיים ובין חד־פעמיים, בענפי חקלאות, דייג, תעשייה, מלאכה, בניין, עבודות ציבוריות, תחבורה, חינוך, תרבות, רפואה, אמנות ומדע, תיירות, נופש, בידור וספורט."

לקיבוץ גם הסמכות לבצע כל פעולה עסקית, מסחרית וכספית, לתת ולקבל הלוואות, לעסוק בכל תחומי הביטוח, פיקדונות ומשכנתאות, להתקשר בחוזים עם כל גורם חיצוני, לרכוש, לחכור ולמכור נכסים ניידים ובלתי־ניידים, לקבל על עצמו כל התחייבות מכל סוג ומין, לרבות שעבודים של נכסים שלו. סמכותו לטפל בכל סוג של ניירות ערך ומסמכים סחירים. וכן להשתתף כחבר בכל תאגיד וצורה של התארגנות או גושים משפטיים. לארח בתחומו ולספק שירותים לכל מיני גורמים (מפעלים, מוסדות).

בקיבוץ – ההגבלה היחידה לסמכות הקיבוץ הוא החוק, כלומר: לקיבוץ הסמכות לעשות כל דבר שאיננו נוגד את החוק!

סמכות חשובה מאוד הניתנת לקיבוץ היא לפעול בתחומים רבים כמיופה־כוח, בשם ובמקום כל אחד מחברי הקיבוץ, בנכסיו (של החבר), לרבות כל צורת שימוש בהם. יש בסעיף הזה עוד פרטים רבים על שליטת הקיבוץ על הנכסים של החבר ואינה מוזכרת בהם כל הגבלה.

אינני יודע אם על פי הסעיף הזה, שאין בו הגבלה כלשהי, מותר לקיבוץ למכור את הילדים השייכים לחברים, אבל את התחוננים שלהם בטוח שכן... זה לפחות המשתמע מהכתוב.

## חברות בקיבוץ

פרק ג' – "חברות", מגדיר את התנאים והפרוצדורה להצטרפות ולעזיבת הקיבוץ.

הצטרפות לקיבוץ כרוכה בפרוצדורה שכוללת כמה צעדים ותנאים, כמו תקופה של אורחות להיכרות משותפת (לרוב חודש ימים), תקופת מועמדות (לרוב שנה) ואחריה דיון בשיחה הכללית, כאשר למעבר משלב לשלב דרוש בהצבעת החברים בקלפי אחוז מינימום של קולות "בעד". על אדם שרוצה להתקבל לחברות בקיבוץ למלא התנאים הבאים (בתת-פרק 8):

"(א). מלאו לו 18 שנה."

"(ב). הוא חבר בהסתדרות הכללית של העובדים בארץ-ישראל.

"(ג). הוא חבר בהסתדרות הציונית העולמית.

פרט לשלוש התנאים האלה אין מגבלות נוספות לאדם הרשאי להגיש בקשה להתקבל בקיבוץ. אני משתומם שאין דרישה לאזרחות ישראלית. גם אין דרישה מפורשת שיהיה יהודי, דבר שדווקא מוצא חן בעיני: למה להסתבך בשאלה "מי הוא יהודי?". יתר על כן, אינני פוסל באופן עקרוני לא־יהודי מלהיות חבר בקיבוץ, אם הוא אזרח ישראלי.

### הצטרפות לקיבוץ

בהמשך באים סעיפים רבים קשורים לפרוצדורה להצטרפות לקיבוץ, החל מהגשת הבקשה על ידי המועמד, זכויותיו וחובותיו, ושלבי התהליך.

"(10) המבקש להתקבל כמועמד ימלא שאלון ויחתום על תצהיר ובקשה להתקבל כמועמד בנוסח שהקיבוץ יקבע, ואשר יכלול פרטים של גיל, מצב אישי, ילדיו, הוריו ויתר התלויים בו, מצבו הבריאותי, קיצור תולדות חייו, רכוש, התחייבויותיו וזכויותיו, ועל הליכים משפטיים במידה ומתנהלים נגדו או על־ידו. בקשה זו כוחה יפה גם כבקשה להתקבל כחבר."

מצב בריאותי – נדרשים מסמכים רפואיים שיעידו על מצבו הבריאותי (הגופני והנפשי) של המועמד להצטרף לקיבוץ. אין פסילה על הסף לאנשים בעלי מום או מגבלות בריאותיות מלהתקבל לקיבוץ, אבל על חברי הקיבוץ להיות מודעים על מצב הבריאות של המועמד לפני להצביע בקלפי אם לקבל אותו או לאו.

הליכים משפטיים – עבר פלילי איננו פרט לשלילה אולטימטיבית לקבלה. היו מקרים שאנשים שישבו בבית הסוהר ומתנדבים מקיבוצים טיפלו בשיקומם, התארחו בקיבוץ לאחר השחרור, הסתגלו לחיים בו, הצליחו להתקבל לחברות ונעשו לחברי קיבוץ לכל דבר. הכול יתכן, אך הקיבוץ חייב לדעת עם מי יש להם עסק, לכן נדרשים תעודות, על השכלה, מקצוע ועוד, כדי לבחון את התאמת האיש לחיי קיבוץ. רצוי גם מבחן גרפולוגי.

### על מועמדים

הקטע "זכויות המועמד וחובותיו" סוקר את הזכויות וחובות המועמד בתקופת מועמדותו.

הקטע "קבלת חבר" מפרט את כל הפרוצדורה והשלבים של תהליך הקבלה לחברות, הדורשת הצבעה מוצקה של 75% של קולות המצביעים. במקרה של משפחה, ההצבעה היא אישית, נפרדת לכל אחד מבני הזוג.

### פקיעת חברות בקיבוץ

הקטע "פקיעת חברות" בסעיף 35 מצביע על המקרים בהם פגה חברות החבר הקיבוץ:

"(א). מותו."

"(ב). בעקרו את מקום מגוריו הקבוע מתחום היישוב הקיבוצי שלא בהסכמת הקיבוץ."

"(ג). עם מתן הודעה לקיבוץ בדבר יציאתו מהקיבוץ."

משמעות מיוחדת בתנאים לעזיבת הקיבוץ: הקלות בה אפשר לעזוב קיבוץ – מספיק להודיע בכתב למזכיר על ההחלטה. חבר קיבוץ רשאי לעזוב את הקיבוץ בכל עת שהוא מחליט, בלי חובת הסבר על המניעים שלו. הדבר היחיד המוטל עליו הוא ההתחשבנות לבירור מצבו הכספי בקופה ומה סכום דמי העזיבה שמגיעים לו לאחר ניקוי חובותיו (אם יש לו כאלה).

"(ד). עם הוצאתו מהקיבוץ."

"(ה). אם הוכרז כפושט רגל."

שני הסעיפים האחרונים עשויים להיות בעייתיים, ומלווים בהליכים משפטיים, כפי שמסתבר בסעיף הבא.

### **הוצאת חבר מהקיבוץ**

הקטע "הוצאת חבר מהקיבוץ" דן בהוצאת חבר מחברות בקיבוץ, בגין סדרה של סיבות המפורטות בסעיף, כגון אם הוא נמצא חייב במעשה פלילי שביסודו אי-יושר, או אם נמצא אשם על-ידי האספה הכללית במעשה בלתי הוגן הפוגע ביסודות הקיבוץ, במטרותיו או באורחות חייו – ועוד סיבות מסיבות שונות.

כדאי לציין שעל פי התקנון, הקיבוץ רשאי לבטל את חברותו של חבר שחדל להיות חבר בהסתדרות הכללית של העובדים בישראל או בהסתדרות הציונית העולמית.

כפי שהוסבר בסעיף הקודם, הוצאת חבר מהקיבוץ יכולה להיות בעייתית מאד וכרוכה בהתדיינות מייגעת בבית משפט. בכל מקרה, הצעד הזה דורש הסכמה של 75% של המצביעים בקלפי, לאחר פרוצדורה מסובכת המפורטת בסעיף "הליכי הוצאת חבר".

### **הליכי הוצאת חבר**

"(38). על מזכירות הקיבוץ להודיע לחבר שהיא החליטה להוציאו מהקיבוץ עשרה ימים מראש על דבר ההצעה



לסדר היום של האסיפה הכללית להוצאתו מהקיבוץ, בגלל  
נימוקים שיפורטו באותה הודעה."

"(39). החבר רשאי לדרוש בכתב, לא יאוחר משבעה ימים לפני  
השיחה, בירור במזכירות או בכל רשות מוסמכת אחרת  
בקיבוץ. אם הבירור התקיים, מסקנותיו יוצגו לשיחה, וכך  
הלאה פירוטים על כל שלבי הטיפול בעניין."

שתי הערות:

סיבה להוצאת חבר חייבת להיות עשייה חמורה ביותר, במיוחד  
אם היא פוגעת בקיבוץ, בעקרונותיו או במטרותיו. אם מדובר  
באשמה פלילית העומדת לדיון בבית המשפט, שיחת הקיבוץ יכולה  
להחליט להגיש לו עזרה (עורך־דין), אך אם נשפט אשם, סביר  
להניח שלא יוכל להמשיך להיות חבר בקיבוץ.

כאמור, בהוצאת חבר מהקיבוץ החלטת השיחה לא תמיד מספיקה  
– העניין יכול להתגלגל לבתי משפט וזמן רב יחלוף עד שהפרשה  
תגיע לסיומה.

הצורך לצייד את הקיבוץ בכלים להוצאת יסודות לא רצויים  
מתוכו היה אולי המניע הראשי להתקנת התקנון החמור של הקיבוץ.  
מנסחי התקנון לא דאגו להבטיח את זכויותיהם האישיות של  
החברים, אלא כיצד להגן על הקיבוץ מפניהם... ההנחה הזאת היא  
בסיס ביקורתתי שלי על התקנות האלה, ואני מדגיש: הביקורת היא  
אישית שלי.

### הון הקיבוץ

"פרק ד' – הון הקיבוץ" דן בהון של הקיבוץ.

הסעיף החשוב ביותר בפרק הזה הוא הקביעה "(41) רכושו של  
הקיבוץ אינו ניתן לחלוקה בין החברים, בין בזמן קיומו של הקיבוץ  
ובין בפירוקו."

על פי הסעיף "ציק הקטן הזה בתקנות (בתוספת הסמכות ללא הגבלה של הקיבוץ לעשות ברכושו של החבר כבתוך שלו ובעובדה שאין בתקנות כל רמז על בעלות ממשית של החבר היחיד על חפץ כלשהו הנמצא בקיבוץ, משתמע כי מבחינה כלכלית חבר הקיבוץ הוא אדם ערום חסר כל, כי גם הבגדים שהוא לובש שייכים לקיבוץ...

ב"יסודות הקיבוץ" כתוב אמנם שהקיבוץ יתקיים כ"חברה שיתופית המאורגנת על יסודות של בעלות הכלל על הקניין", אך בסעיף "(45) הקיבוץ אינו מחלק את רווחיו בכל צורה שהיא, וכל עודף ההכנסה על ההוצאה עובר להונו העצמי של הקיבוץ". כלומר, כלל החברים הם הבעלים של קניין הקיבוץ, אך כיוון שאין לחבר אפשרות לממש את חלקו בבעלות הכלל על הקניין, משמע שעל פי תקנות לחבר הפרטי אין בעלות ממשית על שום דבר.

חברי הקיבוץ יכולים להתנחם בזאת שלפי הסעיף "(43) לא תחול על חבר הקיבוץ אחריות אישית בעד חובות הקיבוץ או התחייבויותיו, בין בזמן קיומו של הקיבוץ ובין בפירוקו". סעיף זה מעיד על הנדיבות של מנסחי התקנות: אין הם מטילים על מחוסרי כול, שאינם צד ברווחי הקיבוץ, החובה לשלם את חובותיו!

### חובות וזכויות של חבר הקיבוץ

"פרק ה' – חובות החבר וזכויותיו" הוא ללא ספק חשוב ביותר: סוקר לאורך 38 סעיפים מפורטים מה הן החובות והזכויות של החבר הפרטי בקיבוץ. כבר נוכחנו לדעת שישנן זכויות של כלל החברים שאינן חלות על כל חבר כפרט.

קודם נפרט את החובות – לא מצאתי בהם הגבלות או הנחות. ובהמשך באה רשימת הזכויות – גם כאן הפירוט הוא רב, אך להבדיל מהחובות, כמעט כל סעיף מלווה באיזה הגבלה או תנאי.

למשל, לפי סעיף "(66) הקיבוץ יספק את הצרכים החומריים, החברתיים והתרבותיים של חבריו", ומיד באה המגבלה "בהתאם

ליכולתו ובהתחשב בצרכי המשק והקיבוץ ופיתוחו וקיום יתר חובות הקיבוץ".

הסעיף הזה איננו מסתפק במה שיש בו ומוסיף הסבר: "סיפוק הצרכים כאמור יבוצעו במגמה להגשמת הכלל "לכל אחד לפי צרכיו", תוך שמירה על..." ובהמשך שורה ארוכה נוספת של הגבלות ותנאים, שמנטרלים את המגמה המקורית המוצהרת. כפי שטענתי באחד הפרקים הקודמים, פרט לתחום הבריאות והאוכל (לפני שהחלו ההפרטות!) סיפק הקיבוץ מאז הקמתו את הצרכים החומריים, החברתיים והתרבותיים של חבריו על פי קריטריונים ופרמטרים שונים (כגון ותק, מצב משפחתי, ועוד), אך אף פעם לא לפי צרכיהם.

אך לפי הסעיף (68) "נכסים שנמסרו על-ידי הקיבוץ לשימוש של החבר, ימשיך הקיבוץ להיות בעליהם בבחינה זכות הקניין בהם" ושורה ארוכה של תנאים לשימוש החבר בנכסים האלה.

וכה הלאה וכה הלאה. כאמור, כמעט לכל זכות שהתקנות מקנות לחבר מתלווה איזה התנייה: "בהתאם ל...", "לפי יכולתו של הקיבוץ", "רשאי הקיבוץ..." וכדומה.

אין בתקנות סימטריה בין הקיבוץ לבין חבריו בתחום החובות והזכויות. התקנות משדרות את הרושם שהחברים קיימים לשם טובת הקיבוץ, ולא הקיבוץ הוא הקיים לטובת חבריו. כבר "ביסודות הקיבוץ" רשימה מרשימה של מטרות הקיבוץ "התיישבות, קליטה, ...חלוצי התחייה לאומית..., חלק בלתי נפרד מ...", ועוד ועוד מטלות נעלות, אך אף רמז של מטרה למען רווחת החברים ואושרם.

### על פטירת חבר

חבר שנפטר, הקיבוץ הוא יורשו. לדידי, היה בעבר משום טעם בדבר, כל זמן שלא הייתה קיימת הפרטה בקיבוץ והוא דאג "לכל מחסוריו של חבריו". הקיבוץ היה מממן את אחזקת הילדים וחינוכם, לפעמים גם את השכלתם האקדמית, ואם הם עזבו את

הקיבוץ, לא היו חייבים לקיבוץ דבר ולא חויבו לקיים את הוריהם שנשארו בקיבוץ. הקיבוץ דאג לחבריו עד יומם האחרון, כי חברות החבר בקיבוץ היא אישית (לא משפחתית) ולכן גם כאלו הן זכויותיו.

אך עם ההפרטות ההולכות ומתרבות, השתנתה התמונה. הפרק הבא דן בשינויים המתרחשים בקיבוץ, שבחלקם מתבטאים ב"תקנות הקיבוץ – 2005" מטעם האגודות השיתופיות. ספק אם כל הנורמות הנהוגות בקיבוצים מעוגנות באופן משפטי. למנהגים ונורמות מקובלות שאינן רשומות בתקנה רשמית, אם לא נוגדות את חוקי המדינה, יש משמעות בבית המשפט, אך לא תמיד: ההתחשבות בהם נתונה בשיקול דעתו של השופט.

פרט זה הוא בעל חשיבות: ההחלטות של שיחת הקיבוץ בעלות אופי תקנוני הן תקפות בקיבוץ אם מקובלות על ידי חבריו והם מצייתים להן, אך כדי לקבל תוקף משפטי הן חייבות את האישור של רשם אגודת השיתופיות.

"הקיבוץ החליט..." איננו חזות הכול! החלטות שיחת קיבוץ הנוגדות תקנות חוקיות או חוקי המדינה אינן קבילות בבית המשפט. לכן, עד לאישור רשם האגודות השיתופיות השינויים התקנוניים שהקיבוץ מחליט עליהם, גם ברוב מוצק כנדרש, אין להם תוקף חוקתי ומשפטי.

### על מבנה רשויות הקיבוץ ושונות

שני הפרקים האחרונים בתקנות (ו', ז') מוקדשים למבנה הארגוני של הקיבוץ ול"שונות".

"פרק ו' – רשויות הקיבוץ" מגדיר את האסיפה הכללית, המזכירות והפונקציות הארגוניות הפועלות בקיבוץ. הן נסקרו בפרק 4 של הספר.

סוף סוף, בפרק הסיום, "פרק ז' – שונות", התקנון עוסק במבחר נושאים, כולל פרוצדורות לערעור על החלטות, שינוי התקנון, סמכויות הקיבוץ, וחלופות במקרה של התפרקותו.

כבר הערתי על מורכבותו של עולם החוקים, זכויות וחובות. אין לי השכלה משפטית פורמאלית ועיסוקי בהם בספר הוא חובבני, אבל אני מודע לקיומם, כוחם והשפעתם על חיינו. תמיד הייתי ער ומודאג על המתרחש בסביבתי. לעיתים גם הגבתי, בעיקר בכתיבת מאמרים לביטאוני הקיבוץ והתנועה. האם בזאת עוררתי מחשבה ונקיטת עמדה? תיקו! ספר זה הוא דוגמא צנועה מה אדם פשוט יכול לעשות.

### ההגנה על הקיבוץ

לראשונה עיינתי בתקנות הקיבוץ לאחר כארבעים שנות חיים בו – והזדעזעתי! כמו כל חברי הקיבוץ התמימים הייתי עסוק מדי ב"לבנות את הקיבוץ" (תרתי משמע – מעל לעשרים שנה הייתי רכז הבנייה בקיבוץ) בכדי לברר את הפרט הקטן מה הוא מעמדי המשפטי כחבר קיבוץ. מה שהעלה את חמתי הייתה ההרגשה שנוכחתי לדעת שלמתקני התקנות של הקיבוץ (אני חוזר לטענתי) עמדו שתי מטרות: לנשל את חבר הקיבוץ מכל רכוש ולהגן את הקיבוץ מפניו!

פרסמתי את הגילוי הזה בעלון קיבוצי "ניבים" במאמר "המצב הדפוק של הקיבוץ", בו התרעתי שחייבים ליזום חוק מדינה להבטחת זכויות חברי הקיבוץ, שמא חיייהם יהיו תלויים על קרן צבי (כאמור, כתבתי פרק זה בשנת 1985!).

---

## פרק 28. מביטים לשמיים ונופלים בבור

(פרק זה נכתב ב-1995)

### מביטים לשמיים ונופלים בבור

התנועה קיבוצית קיימת מעל ל-70 שנה, ובלהט היצירה הציונית והחלוצית, המשימות הלאומיות והסוציאליסטיות, ועוד, קרה לה מה שקרה לפיתאגורס הגאוני כאשר באחד בלילות חקר את הכוכבים: עיניו היו נשואות כל העת אל-על, אל השמיים, והוא נפל לתוך בור.

הקיבוצים שימשו כחלוץ להגשמת הרעיון הציוני ומרוב הזדהות עם יעודה לא קלטו, למרות הכתובת על הקיר באותיות קידוש לבנה, שעם הקמת המדינה "חדל סדר פסח" והחלו ימי החולין. הם צירפה אמנם את "מגש הכסף" של נתן אלטרמן לאגדת הפסח הקיבוצית ודקלמו אותה ברטט בכל הזדמנות חגיגית, אבל לא חדרו לעומק משמעות של "הכושי שעשה את שלו – הכושי יכול כבר ללכת"! אפילו לא חשדו שגם הקיבוץ היה כושי כזה.

הגיע למדינה תור הבורסה והנהירה להתעשרות קלה. שינוי סדרי העדיפויות בארץ השפיע על הקיבוצניק: גם הוא נסחף בזרם וחמד להגשים את הגדרתו של בגין – להיות מיליונר בבריכתו. צעדיו הממלכתיים של בן-גוריון בפירוק הפיגומים בהם נבנתה המדינה לא פקחו את עיניי הקיבוצניקים האידיאליסטים תקני-העולם. הכרם שלהם לא נטרו, לא דאגו להבטיח את זכויותיהם. כפי שהזכרנו מספר פעמים, הם לא השכילו כמו החלוצים האמריקאים לרשום את בעלותם על המקום בו תקעו יתד.

רק ב-1975 מנהיגי התנועה הקיבוצית התפנו להסדרת המצב המשפטי של הקיבוץ. חכמי העדה ישבו ועיבדו "תקנון הקיבוץ", המסמך המשפטי היסודי לחובות ולזכויות של החברה השיתופית הנקראת "קיבוץ". לראשונה קראתי אותו לפני שנתיים, לצרכי כתיבת "*Autobiosophy*", ספר הגות באנגלית בו אני עוסק כעת

(הערת נ.מ.: הספר יצא לאור בלונדון בשנת 2001). הרושם העיקרי שקיבלתי מעיון מדוקדק בחוברת היה (ועל כך כתבתי), שמתוך כוונה כנה להבטיח את המשך קיומה של התנועה הקיבוצית, בראש מעינם של המחוקקים עמדה הדאגה כיצד להגן את הקיבוץ מפני חבריו. תקנות אלה כובלות את חבר הקיבוץ באופן מוחלט והופכות אותו לעבד נרצע מחוסר-כול של העולם שהוא יצר. לא הקיבוץ שייך לחבריו – החברים שייכים לקיבוץ (תרתי משמע!). אפילו האספה הכללית הכול-יכולה איננה יכולה לשנות עקרונות אלה<sup>7</sup>. הדרך היחידה לחבר קיבוץ להיות אדון לגורלו היא העזיבה (השינויים בשנות האלפיים הם דרך מתחכמת לעקיפת המצב הזה).

לא ארחיב כאן את היריעה על מעמדו המשפטי של הפרט בקיבוץ, הרי הוא קיבל את עול הקיבוץ מרצונו החופשי. עובדה: הוא חופשי לקחת את מיטלטליו ולעזוב, ואף יקבל דמי-כיס ("דמי עזיבה").

טענתי היא כלפי הנהגה שלנו בעבר (שלא דאגה) ובהווה (שאינה דואגת) לעגן את אחיזתם של חברי הקיבוץ (ושל הקיבוץ כישות המייצגת אותם) על רכושם ואדמתם. מסתבר שמבחינה חוקית הקיבוץ יושב על בלימה. חברי הקיבוץ, ציבור מעל למאה אלף איש

---

<sup>7</sup> מסתבר שהקיבוץ כן יכול לשנות את התקנון. ב-2005 הכנסת חקקה תקנות חדשות לקיבוץ. על כך פרקים הבאים.

ואישה, אחיזתם על בתיהם ועל הקרקע היא פחות יציבה מזאת של הצוענים בטרנסילבניה, שיושבים שם על אדמתם מעל לאלף שנה! למעשה אנחנו דיירי־משנה בחדר, עם חוזה חכירה למאה שנה, החולפים צ'יק-צ'אק. מה יהיה אחר־כך תלוי במי שיאחז בהגה של שלטון המדינה. באופן תיאורטי ניתן יהיה לנשל אותנו כפי שקברניטי אוניות העבדים השליכו אותם הימה. סליחה, הגזמת: לא נזרק כך סתם – כל אחד יוכל לקחת עמו את חפציו ואת המיטלטלין האישיים, ורשאי אפילו לדרוש את דמי־העזיבה המקובלים, במידת יכולתו של הקיבוץ.

מספיק שחבר הקיבוץ לא יקיים כלשונן את מצוות השיתוף והשוויון כפי שהוגדרו בתקנות כדי שתישמט ממנו את הזכות להיות בקיבוץ. גם הוכחה שחבר חדל להיות ציוני, סוציאליסט או חבר הסתדרות העובדים דייה להוצאתו מהקיבוץ<sup>8</sup>.

בדבר אחד מנסחי התקנות הצליחו מעל לכל ספק: להפוך את הפקידים של הקרן הקיימת ושל מנהל מקרקעי ישראל, ואת רשם האגודות השיתופיות, לשומרי הגחלת ולמשגיחי הכשרות האידיאולוגית של הקיבוץ. סטייה שמאלה או ימינה מקיום מצוות השיתוף והשוויון, הציונות והסוציאליזם ייתן בידיהם עילה לשים

---

<sup>8</sup> מהתקנות החדשות של האגודות השיתופיות ושל הקיבוצים נשמטו כליל כל התייחסות לציונות, לסוציאליזם ולחברות בהסתדרות העובדים, כפי שמוסבר בהמשך.



את ידיהם על קרקעותינו<sup>9</sup>. אין אני יודע באיזה מידה חוקי הגנת הדייר יעמדו לעזרת הקיבוצניק, גם אם הוא דור רביעי במקום – הרי אין הוא משלם שכר דירה! ראו איזה תרגילים המדינה יודעת לעשות בקרקעות הבדואים ומיעוטים אחרים שיושבים על הקרקע משך דורות. אובייקטיבית מצבנו המשפטי איננו שפיר יותר משלהם. כיום הסכנה למתיישבים בקיבוצים בשרון חמורה יותר מאשר למתיישבים בגולן ובשטחים. אם בעקבות נסיבות מדיניות יפנו אותם, מובטחים להם פיצויים הולמים מבחינה כלכלית – הם יצאו מהעסק ברווח גדול<sup>10</sup>. אז מי יושב לו בשלווה בגן-עדן של כסילים?!

אינני מתכוון לזרוע פאניקה. זעקה, כן! מתי נפקח עיניים ונצא לקרב על זכויותינו באדמה שאנו מיישבים? בינתיים הממשלה בידיים של תנועת הפועלים (נניח!). בינתיים ההסתדרות על המפה (שימו לב: פרק זה נכתב ב-1995). זהו הזמן לפעולה למען חוק שיבטיח את שליטת חברי הקיבוץ על עתידם ביישוביהם הקיבוציים, או שמא מחכים לביבי (נתניהו)!

---

<sup>9</sup> ראה הערת השוליים קודמת. שינוי התקנונים לא שינו את התיאבון של חומדי קרקעות הקיבוצים.

<sup>10</sup> זה מה שקרה עם מפוני ימית. מצבם של רוב מפוני חבל קטיף היה פחות מזהיר (כל הערות השוליים בפרק הנוכחי נכתבו ב-2007).

במקום להשליך את יהבנו אל מגדלים פורחים של דירקטורים זרים, מוטב לחזק את הערכות ההדדית בין החברים, יסוד החוסן הקיבוצי. כשאונייה עולה על שרטון, יתכן פאניקה, ריצה מבוהלת לסירות הצלה ודריסת העומדים בדרך. אפשר גם אחרת: לא לאבד את העשתונות ולבחון כיצד להציל את האונייה – הרי ספינתנו עדיין שטה.

### **הערה ב-2007**

עד כאן מאמר שפרסמתי בעלון הקיבוץ "ניבים" (מס' 658/2 10.2.1995). מאז חלו בקיבוץ מטמורפוזות רבות: שינויים מפליגים התרחשו ועדיין ממשיכים להתרחש. ניתן את דעתנו עליהם בפרקים הבאים.

---

## פרק 29. תקנון הקיבוץ – הערות ב-1990

(נכתב ב-1990)

בשנת 1990 הוספתי לפרק "תקנון הקיבוץ" שכתוב ב-1980 את הערות הבאות:

### "הערות ל"יסודות הקיבוץ"

כדאי לשנן על פי "יסודות הקיבוץ" שבתקנון 1977, "הקיבוץ הוא התאגדות חופשית של אנשים למטרת התיישבות, קליטה, קיום של חברה שיתופית מאורגנת על יסודות של בעלות הכלל על קניין, עבודה עצמית, שוויון ושיתוף בכל שטחי הייצור, הצריכה והחינוך. הקיבוץ הוא יישוב נפרד. הקיבוץ רואה את עצמו חלק בלתי נפרד של תנועת הפועלים בישראל, כחלוץ לתחייה הלאומית השואפת להקים בישראל חברה סוציאליסטית, הבנויה על יסודות של שוויון כלכלי וחברתי".

הערתי הראשונה לסעיף: ריבוי המטרות ושאיפות הקיבוץ יוצר ערבוביה שמטשטשת את העיקר עם התפל: מהו הקיבוץ? יישוב התיישבותי נפרד הדואג לקליטה? חלק בלתי נפרד של תנועת הפועלים בישראל? חלוץ השאיפה הלאומית? תאגיד להקמת חברה סוציאליסטית? או מה?

לפי דעתי, קיבוץ הוא פשוט "התאגדות מרצון של אנשים בקהילה שיתופית, שקניינה בבעלותם המשותפת". ייתכן וההגדרה מתאימה גם לצורות אחרות של שותפויות, אך אלה הם הנתונים העיקריים, והיתר הם תוספות ופירושים משניים. כדברי חז"ל כל המוסיף – גורע.

לקיבוץ היה בעבר "הנהלה עצמית", אך לאחרונה קיבוצים עשויים להעסיק מומחים שכירים מהחוץ במשרות המרכזיות ביותר:

רכז משק, מזכיר, גזבר, מנהל מפעל ועוד. מנהלי דירקטוריונים  
והמבקר הם לרוב כאלה. גם עיקרון "עבודה עצמית" נפרץ!

### הערות חשובות ביותר

פגיעת הרוב בפרט – שינוי הוראה בתקנון של אגודה שיתופית  
שגורמת נזק לחבר בודד, איננה קבילה! על כך יש תקדים  
מוצק בהחלטת בית הלורדים בלונדון, ויש להניח  
שהתקדים החשוב הזה יעמוד גם בבית המשפט בישראל.  
זכות זו של חבר בודד שלא להיפגע על ידי שנויים בחוזה  
עמו (הרי תקנון הוא חוזה בין החבר הפרטי לבין קיבוצו,  
ובינו ובין יתר חבריו) שלא בהסכמתו, גם אם השנויים  
נתקבלו ברוב קולות של יתר המשתתפים בחוזה. "יןק  
החוזים" ו"חוק כבוד האדם וחירותו" שנתקבל בכנסת  
תומכים בגישה זו...

השתיקה כהסכמה – בהצבעה בשיחת הקיבוץ על הצעות שאינן  
משנות הוראות בתקנון, שתיקה (הימנעות) משמע הסכמה,  
אך בעניינים הנוגעים בתקנון, כלל זה איננו תופס בגין  
הוראות בחוק החוזים (חוק גובר על תקנה). במקרה הזה,  
שתיקה (אי-הצבעה "בעד") נחשבת להצבעת "נגד"!

### מדוע להתעסק עם תקנות וחוקים?

מדוע ספר זה על הקיבוץ מרבה לעסוק בתקנות וחוקים ומקדיש  
להם פרקים שלימים? הרי אין הוא ספר משפטים! חמישים שנים  
חייתי בקיבוץ בלי לדעת את היצור הזה – תקנות הקיבוץ – וחייתי  
לא רע, בשלווה ובאושר. הכרתי את הנורמות המקובלות ביומיום,  
מה מגיע לי ומה לא, וזה הספיק לי. חוקים ותקנות הם כמו אוויר  
לנשימה: נזכרים בקיומו כאשר זקוקים לו ובלעדיו החיים אינם  
חיים...

התוודעתי בפעם הראשונה בתקנות כאשר בגלל סיבה של מה  
בכך קרתה לי תקלה עם הממסד בקיבוץ. זה יכול לקרות במשפחה

הטובה ביותר. הייתה לי ברירה: להתעלם מהעניין, כלומר לקפל את הזנב ולשתוק, או לצאת למאבק על צדקתי.

לא אדם כמוני ישתוק על עוול, ועל כמה וכמה אם אני הקורבן שלו. בעבודתי במחלקת הבנייה של הקיבוץ הארצי התמחיתי בהכנת תיקי תביעה נגד קבלנים וספקי חומרי בניין שהמחלקה הגישה בפני בוררים ובתי משפט, וזכינו בכולם. מהניסיון שרכשתי למדתי שבדיונים משפטיים אין ערך לטיעונים של צדק ומוסר, אלא אך ורק לטיעון מעוגן בתיק ערוך היטב עם תעודות, מסמכים והסתמכות על חוקים רלבנטיים (את חוקי הבנייה ידעתי על בוריין).

ניסיתי להסדיר את הסכסוך בבירור חברתי בקיבוץ – מהלך שהתמהמה ולא צלח. איימתי שאם הוא לא יתקיים, אפנה לבית המשפט. המזכירות התעלמה ממני ואזי הגשתי את התביעה ל"בית המשפט לתביעות קטנות" (כי הרי מדובר היה בעניין של מה בכך, אך נפשית לא הייתי מסוגל לוותר – אני בעל עקרונות).

התכוננתי לעימות עם מוסדות הקיבוץ בבית המשפט ברצינות ובקפידה, ולשם כך נברתי בחוברת של תקנות הקיבוץ ולעסתי את כל סעיפיו – וזכיתי (אחרת לא הייתי מספר...).

מוסר־השכל: כדאי לחבר קיבוץ להתמצא בתקנות קיבוצו – מי יודע מה יילד יום.

### **עצה טובה**

המתכוון לפנות לבית המשפט בעניין סכסוך שלו עם הקיבוץ, עליו להתכונן היטב בעריכת טיעון שיהיה מעוגן בתקנות הקיבוץ ובחוקי המדינה, עם תיק מסודר של תעודות ומסמכים רלבנטיים. עליו לקחת בחשבון:

טחנות המשפט טוחנות לאט.

לרשות הקיבוץ עורכי־דין ומשאבים שאין לחבר הפשוט.

שופט הוא בשר ודם – מי יודע מה יהיה מצב רוחו בעת המשפט?

הצעתי הטובה ביותר בעניין בתי המשפט: הימנע מהם!!! סאן  
טצו כתב ב"אומנות המלחמה" שהדרך הבטוחה לנצח במלחמה היא  
לא להיכנס לתוכה. כך גם בנוגע לבית המשפט.  
שמעתם על "ניצחון פירוס"? ישנם ניצחונות שלא שווים את  
המחיר שמשלמים עבורם.

---

## פרק 30. סיווג הקיבוצים

(נכתב ב-2006)

### הגורם המוביל

אם הייתי מתבקש, לאחר כל מה שכתבתי עד כאן על הקיבוץ, להביע על הגורם המוביל בתהליכים המתרחשים בקיבוצים, הייתי מרים את ידי ומודה בכנות: אינני יודע!

ערכתי על כך משאל בזק אצל חברים קרובים בקיבוצי, מכרים מקיבוצים אחרים וידידים עוזבי קיבוץ, והתשובות שקיבלתי העמיקו את מבוכתי. יש מי שרואים את תהליך ההפרטות והשלכותיה (סגירת חדר האוכל ועוד חיסולים ממוקדים בקיבוצים), אחרים תולים את הקולר על המשבר הכלכלי שזעזע את אמות הסיפים של הקיבוץ ויש מי שחושב שהם אימננטיים, טבועים במהות הקיבוץ, מאז קיומו – כלומר, אין מנוס מהם.

יש מי שרואה את האשם בגלי העזיבות מהשכבות המפרנסות, שבעקבותיהם נוצר עיוות דמוגרפי בקיבוצים. ומה לומר על "ההתפרנסות", שהתגייסה למיגור ה"פרזיטים" בקיבוץ ויצרה אליטה של מתפרנסים, המתעתדת להוות את העשירונים העשירים בקהילה?

המעבר מהלינה המשותפת ללינה משפחתית לא טמן את ידו בצלחת: הורים הסתגרו בבתיים בערבים, החינוך המשותף נפגע והבנייה החפוזת של תוספת חדרים סיבך את הקיבוצים עוד יותר בחובות.

העסקת עבודה שכירה הגדילה את האבטלה הגלויה והסמויה של חברי הקיבוץ, במיוחד של מבוגרים שהתקשו למצוא עבודה.

ועוד ועוד ועוד כאלה גורמים, כהנה וכהנה, גלויים וסמויים, גדולים כקטנים. אין לזלזל בקטנות, בזבוב שחדר לאוזן האריה...

## הרבנית צודקת

לאחר מחשבה מעמיקה הגעתי למסקנה שכולם צודקים. אני נזכר בסיפור הישן נושן של שני היהודים שהלכו להתדיין אצל הרבי, שהצדיק את הטוען הראשון ואחר כך גם את הטוען השני. "איד יתכן שגם זה צודק וגם זה צודק?", העירה הרבנית לרבי. "גם את צודקת", סיכם הרבי.

כל הגורמים פעלו, ביחד או בשרשרת, והם שזורים אלא באלה בכזאת יסודיות, שבמיקרוסקופ אלקטרוני קשה להבחין את הפרדה ביניהם. הבוכטה הענקית הזאת של גורמים נחתה בעצמה על הקיבוצים כמטאור והחברים לא התאוששו עדיין מהאימפקט – לא ברור להם מה קרה, ועוד פחות מה יקרה.

שוחחתי עם חברים בקיבוצים שכבר סיימו את תהליכי המעבר לשכר הדיפרנציאלי, והתגלה לי סרט "רושומון" חדש, קיבוצי. על שיטת השכר הדיפרנציאלי שמעתי, מאותו קיבוץ, חבר שמרוצה עד הגג מההסדרים החדשים (תנחשו מי) וחבר שמדוכא מהם עד עפר (תנחשו מי הם...). נצטרך להמתין זמן רב, אולי שנים, עד שנוכל לסכם את הפרשה עד תומה.

## מחנות בקיבוץ

מה הם ההבדלים בין שני המחנות הרעיוניים המתגבשים בקיבוצים? במחנה אחד מפעמת רוח הקיבוץ הקלאסי של פעם – הם דוגלים אמנם בשינויים מבניים בקיבוץ להתאמתו למתרחש בעולם בו אנו חיים, אך נאחזים בשמירת הקיבוץ כמשפחה נרחבת הדואגת לרווחת כל בניה. המחנה בקצה השני חותר להפרטה מוחלטת של הקיבוץ, כולל שיוך הדירות והנהגת השכר הדיפרנציאלי. הם גיבשו את רעיון המודל "הקיבוץ המתחדש" וכדי להבדיל מהם, המחנה הראשון מכנה את עצמו "הקיבוץ השיתופי".



מתחת לרעיון "הקיבוץ המתחדש" מבצבצות תיאוריות ודוקטרינות כלכליות קפיטליסטיות של ניהול וארגון, שתמול שלשום עוררו אצל חברי קיבוץ שאט נפש. טובעים נאחזים בקש!

אבירי השיטה החדשה מדברים על "תמורה לתרומה" כמניע למאמץ להתפרנס, על הפרטות כדי לשחרר את החבר מתלות באחרים, על טבע האדם ועל מה לא? אך האמת היא שהם כמהים לשמור את מרבית המשכורות שלהם בתקציבם האישי. לא מעניין אותם אידיאולוגיות – העיקר, להתעשר. רוצים כסף!

כפי שניתן לצפות, לשיטה החדשה השלכות שגוררות אחריהן השלכות נוספות. ידועה התופעה בארצות הקפיטליסטיות ובעולם השני והשלישי, שאנשים שמתקדמים בסולם הקריירה וההכנסות משנים את לבושם, את מנהגיהם, את סגנון הדיבור ואת מקום מגוריהם, אפילו קורים מקרים שבעל או אישה שהצליחו מאד בעיסוקם מתגרשים מבני זוגם ומתקשרים לבן או בת זוג הולמים יותר את מעמדם ואת רמתם הכלכלית החדשה.

האם כך יתרחש גם בקיבוץ? האם תופעות כאלה יכולות לקרות? בהחלט כן – יכולות, ואף קורות.

בוגרי תורות קארל מארקס מודעים ששינוי באינפּרֶה־הסטרוקטורה הכלכלית גורר שינויים בסופר־הסטרוקטורה הרעיונית, החברתית, התרבותית והפסיכולוגית. נדמה לי שאין חולק על כך.

### **הכרה רשמית**

מחנה "המתחדש" זכה לאחר שנים של מאבק להכרה רשמית. ועדה ציבורית של חכמים – חברי קיבוצים, נציגים של התנועות הקיבוציות ונציגי הציבור, אנשים בעלי דעות וגישות מגוונות – ישבה שנים על המדוכה לאיחוי הקרעים ולהצלת השלמות של התנועות הקיבוציות. הם הוציאו מידיהם מלאכת מחשבת: תקנות

שהתפרסמו כ"תקנות האגודות השיתופיות (סוגי אגודות), תשט"ז – 2006", שנכנסו בתוקף באחד בינואר 2006.

התקנות האלה מסווגות את הקיבוצים בשלושה זרמים:

"קיבוץ שיתופי – אגודה להתיישבות שהיא יישוב נפרד, המאורגנת על יסודות של שיתוף הכלל בקניין, של עבודה עצמית ושל שוויון ושיתוף בייצור, בצריכה ובחינוך."

"קיבוץ מתחדש – אגודה להתיישבות שהיא יישוב נפרד, המאורגנת על יסודות של שיתוף הכלל בקניין, של עבודה עצמית ושל שוויון ושיתוף בייצור, בצריכה ובחינוך, בה מתקיימת ערבות הדדית בעבור חבריה, בהתאם לתקנות האגודות השיתופיות."

עד כאן, אין הבדלים משמעותיים בהגדרות של שני הזרמים. נתייחס עליהם (ההבדלים) בהמשך. מעניין הדבר שמזכירים את השוויון והשיתוף בחינוך, אך לא בנושא הבריאות, התחום הכי חשוב בו הם התגלו בעבר!

שימו לב שגם בזרם "קיבוץ המתחדש" מופיעות במטרותיו "שיתוף הכלל בקניין", "עבודה עצמית", "שוויון", "שיתוף" ו"ערבות הדדית". אין תימה בזאת: כל הקואופרטיבים (אגודות השיתופיות) בעולם, וגם בישראל, מושתתות על מטרות שתכליתן לקיים את המושגים האלה. בלעדיהם אף תאגיד לא יוכל להירשם כ"קיבוץ" אצל הרשם של האגודות השיתופיות, וספק אם כאגודה שיתופית בכלל. הרי לא יתכן אגודה שיתופית ללא שיתוף...

"הקיבוץ העירוני – אגודה שיתופית הפועלת לתרומה ומעורבות חברתית בחברה ישראלית, המאורגנת על עקרונות של עבודה עצמית ושל שיתוף בהכנסות, בצריכה ובחינוך על בסיס עקרונות של שוויון בין החברים."

סיכום: המשותף לשלושת הזרמים האלה: ראשית כל, שלושתם מצהירים שהם דוגלים ב"עבודה עצמית, שיתוף בייצור, שוויון בין

החברים בצריכה ובחינוך, וערכות הדדית". על ההבדלים ביניהם – בפרקים הבאים.

### **יישוב נפרד**

התנאי הזה אינו נדרש מה"קיבוץ עירוני". כשמו כן הוא – קיבוץ שנמצא בעיר. הוא יכול להיות שכונה נפרדת או רק קהילה (אגודה) נפרדת – מבחינה מוניציפאלית שתיהן שייכות לעיר.

המושג "יישוב נפרד" גם לא רלבנטי להרבה קיבוצים, אותם הרחיבו עם שכונה של תושבים שאינם שייכים לקיבוץ, אבל מקיימים עמו קשרים מסוימים: קודם כל שותפות בשירותים המוניציפאליים וייתכן שמקבלים מהקיבוץ המארח שירותים בתחום הבריאות ובחינוך ילדיהם (שלומדים במוסדות החינוך של הקיבוץ). ייתכן גם שיתוף פעולה תרבותית, חגים משותפים ושותפויות נוספות, בכל מקרה התאגיד הקיבוצי ("קהילה") חדל להיות יישוב נפרד.

### **העבודה העצמית בקיבוץ**

המושג "עבודה עצמית" ממשיך לפאר גם התקנונים החדשים של הקיבוצים של האגודות השיתופיות! מה הכוונה? לי היה ברור לגמרי ש"עבודה עצמית" הייתה הדרישה שכל עבודה בקיבוץ תתבצע על ידי חברי הקיבוץ בעצמם. פה ושם הקיבוץ העסיק מומחה או בעלי מקצוע בתחומים מסוימים: בהדרכה ויעוץ מקצועיים, במרפאה, בהחזקת בתים או בבנייה, אך לא בייצור בתעשייה ובענפים החקלאיים. החברים הם שביצעו במו ידיהם את מרבית העבודות בקיבוץ. לא ברור לי בדיוק למה מתכוונות התקנות החדשות כשהן אמרות "עבודה עצמית".

כפי שכבר תיארתי, הקיבוצים הקימו בשותפות ביניהם קואופרטיבים לטיפול באחסון, מיון, אריזה ושיווק התוצרת החקלאית שלהם, בהם כל העבודות ה"שחורות" נעשות על ידי עובדים שכירים ורוב התפקידים המנהליים והבכירים הם בידי חברי

קיבוץ. בעבר, בתוך הקיבוצים, העיקרון של העבודה העצמית נשמר בעקשנות (ראה "פרק 7. העבודה העצמית והשכירה בקיבוץ").

הנהגת הרעיון של "התפרנסות" גרם (כפי שגם נכתב) שמספר גדול של חברים יצאו לעבוד מחוץ לקיבוץ, ושיטפון של עובדים שכירים הציף את הענפים החקלאים ואת המפעלים המשקיים. הפרדת המשק מהקהילה פטרה תיאורטית את הבעיה: הענפים והמפעלים שייכים אמנם, במלואם או בחלקם, לקיבוץ, כלומר לחברי הקיבוץ (חברי הקיבוץ שותפים בבעלות של מפעלים שמעסיקים עובדים שכירים), אך בתוך הקהילה נשמר העיקרון של העבודה העצמית כבעבר. כמעט! הולך וגדל מספר המשפחות שנעזרות בעובדות שכירות מהחוץ בניקיון הבית. הקיבוץ מעסיק גם עובדים שכירים בסיעוד גריאטרי, לרוב עובדים זרים מחוץ לארץ שמתאכסנים בבתיהם של מטופליהם.

אני מפרש שמושג "עבודה עצמית" המופיע בתקנונים החדשים אינו מתכוון להעסקת עבודה שכירה על ידי הקיבוץ... הוא רק קובע שמוטלת על חבר בקיבוץ החובה שהוא בעצמו יעבוד ויתפרנס מעבודתו. ייתכן שבעתיד גם תביעה זאת תשחק ותיעלם...

---

# פרק 31. מאפיינים של קיבוץ ב-2005

(נכתב ב-2005)

## מה מאפיין קיבוץ כיום?

מה הן המאפיינים של כלל הקיבוצים, מכל הזרמים? מבלי להתחייב שהם שייכים אך ורק לקיבוץ, אפשר לציין מספר מאפיינים, הבולטים ביותר:

"אגודה להתיישבות שהיא יישוב נפרד" – להגדרה הזאת יש לי שתי הערות:

לא כל אגודה להתיישבות שהיא יישוב נפרד הוא קיבוץ. גם המושב הוא אגודה להתיישבות ויישוב נפרד, אך איננו קיבוץ.

הקיבוץ העירוני איננו יישוב נפרד, אך חלק מיישוב, לרוב עיר. במידה מסוימת, גם לא הקיבוץ עם הרחבה, שכונה לתושבי חוץ (ראה בפרק הקודם הכתוב על "היישוב נפרד").

כל אנשי הקיבוץ, המכונים בו "חברים", חייבים לגור בתחום הקיבוץ, פרט לאלה שהקיבוץ מרשה להם לגור במקום אחר באופן זמני, בגין שליחות, עבודה, לימודים או סיבה אחרת. מצב הדומה לאזרחים של המדינה בהו"ל: אזרח ישראלי שלא גר בישראל איננו מפסיד את אזרחותו, אך מאבד חלק מזכויותיו, למשל: תותר לו להצביע בבחירות לכנסת רק בקלפי בארץ (גם לכלל זה יוצאי מן הכלל: שירות דיפלומטי, מלחים באוניות ישראליות, חיילי צה"ל שמשרתים מעבר לגבול). לא כן עוזב קיבוץ: עם עזיבתו מפסיד כל זכות שהייתה לו בקיבוץ.

הקיבוץ איננו איגוד מקצועי. החברים, על פי "יסודות" תקנון הקיבוץ, הם בעלי הקיבוץ (אם כי לא באופן אישי, אלא במשותף עם כלל החברים) והיחס בין הקיבוץ לחבריו

איננו יחס מעביד-עובד. מכאן שלא עומדים לזכות החבר שעובד בקיבוצו את הזכויות שיש לעובד השכיר שעובד על ידו. אפשר להוציא (הרי אין להשתמש במילה "לפטר", כי פיטורים כרוכים בדמי פיטורים) חבר ממקום העבודה, אפילו לאחר עשרים שנה, בלי התרעה, הסבר מוקדם, נתינת סיבה ומתן פיצויים. חבר קיבוץ נהנה מהזכויות של עובד שכיר רק עם הוא מועסק לא על ידי קיבוצו.

לא ברור לי מה דינו של חבר קיבוץ שעובד במפעל בעירבון מוגבל בבעלות משותפת של הקיבוץ וגורם חיצוני. העניין הזה ואחרים, טרם מבוארים משפטית בתקנון החדש. המצב מזכיר את השורר בעולם בהגדרת "קואופרטיב" – עקב שוני הקואופרטיבים וגיוונם הרב, עד כמה שידוע לי אין ל"קואופרטיב" ("אגודה משותפת" הלוועזית) הגדרה משפטית אחידה מקובלת. אם כך, עד כמה וכמה קשה הגדרת "קיבוץ", תופעה נדירה שעדיין בהתפתחות מתמדת.

יתר על כן, הקיבוץ לא העסיק את המחוקקים, גם כאשר בתחילת המדינה מספר לא מבוטל של חברי קיבוץ כיהנו כחברי הכנסת, ואף בתור שרים בממשלות.

בעלות על קניין הקיבוץ – חברי הקיבוץ הם הבעלים המשותפים של קניין הקיבוץ, אך אסורה להם המימוש והסחירה בחלקם. קניין הקיבוץ לא ניתן ל"פרצלציה", אין אפשרות לחלק אותו בחלקים לפי מספר החברים. הקיבוץ רשאי להנפיק מניות על הקניין של הקיבוץ בבורסה, אך לא לחלק אותם לחברים.

הוראות בתקנות מגבילות את המכירה של דירות (וכל מסמך המתייחס לרכוש הקיבוץ שבידי חבריו ויורשיו) רק לקיבוץ, לחבר אחר בקיבוץ או למי שהקיבוץ מאשר למכור לו. אני נזכר בבדיחה ישנה: חלוץ שעלה ארצה והצטרף לקיבוץ שלח מכתב נלהב להוריו באמריקה ותיאר את הנסים ואת הנפלאות של החיים המשותפים בקיבוץ, השייך לכל החברים. עונה לו האב: "שמחתי שאתה חיי

בחברה כה נחמדה שקוראים לה קיבוץ, אך הייתי מאושר יותר לו היית קונה משותפוך את חלקם ושהקיבוץ יישאר כולו שלך". עם השכר הדיפרנציאלי, שיוך הדירות בקיבוץ וזכות חבר לקנות מחבר אחר את דירתו, מי יודע אם יבוא ובקיבוץ ששייך את הדירות לחברים, אחד מהם יגשים את משאלת הלב של האב ההוא.

בחירת מוסדות הקיבוץ – חברי הקיבוץ בוחרים את מוסדות הקיבוץ באופן דמוקרטי, לרוב בקלפי. כל חבר רשאי להצביע (קול אחד בלבד לחבר), להציע את עצמו או חבר אחר כמועמד לכל תפקיד, אך המועמדים הרשמיים נקבעים על ידי ועדת מש"א.

הצטרפות לקיבוץ – אנשים הרוצים להתקבל כחברים לקיבוץ עליהם לפנות למזכירות, והיא מחליטה אם להמליץ לשיחת הקיבוץ על קבלתם כאורחים לתקופת היכרות הדדית של חודש או יותר (לקבלה אורחים דרושה רוב רגיל בקלפי).

בגמר האורחות המזכירות ממליצה או לא לשיחת הקיבוץ לקבל את האוהים לתקופה מועמדות של שנה (לקבלה למועמדות דרושה רוב רגיל בקלפי).

בסיום המועמדות המזכירות ממליצה או לא לשיחת הקיבוץ לקבל את המועמדים לחברות (לקבלה לחברות דרוש רוב מוצק של 75% מהקולות בקלפי).

זכות וחובות בקיבוץ – זכויות וחובות של תושב בקיבוץ תלויות במעמדו (אורח, מועמד או חבר), לפי הפירוט בתקנון האחרון של הקיבוץ שאושר על ידי רשם האגודות השיתופיות בארץ.

הורשה בקיבוץ – חבר מוריש למשפחתו את רכושו הפרטי, כלומר פיקדונות שיש לו בקופת הקיבוץ ובבנק, כל מה שהוא רכש בכספי התקציב האישי או מצרך שסופק לו מידי ועדה כפריט שהיה "מגיע לו".

בנוגע להורשת חלקו בקניין כלל החברים בקיבוץ, העניין עדיין בדיונים ברחבי התנועה הקיבוצית. קיים קונצנזוס שיש למצוא דרך

להורשה, אך הנושא רחוק מגיבוש והכרעה רעיוניים. נושא ההורשה יבוא בפרק מיוחד (בנושא ירושה, ראה פרקים בהמשך).

צבירת הון פרטי – החבר רשאי לצבור את הכסף שהוא מקבל מהקיבוץ או באישורו, לשמור אותו בקופת הקיבוץ או בחשבון בבנק, ולהישאר עם הריבית של החיסכון. החבר רשאי להשתמש בחסכונותיו הפרטיות כאוות נפשו, בתנאי שלא ישתמש בו במסחר ובספקולציות כספיות, כמו להלוואת כסף בריבית או להשקעה בעסקים. מותר לו לתרום מכספו למטרות פילנתרופיות, לתת מתנות או עזרה לקרובים, תמיכה למפלגה פוליטית או למוסדות מחקר, תרבות, צער בעלי חיים, וכדומה. העיקר, שהכסף לא ילך למטרות פליליות או למטרות לא מוסריות.

סעד משפטי – קיבוץ יושיט סיוע משפטי לחבר שהסתבך משום מה עם בית המשפט, בתנאי שלא פגע בקיבוץ. על שיחת הקיבוץ להכריע את עמדתו בכל מקרה ומקרה, לאחר שהמזכירות דנה בעניין וקבעה את המלצותיה.

ההבדל בין הזרם השיתופי לבין המשתנה בצבירת הון פרטי של חברי קיבוץ הוא אך ורק כמותי. חבר בקיבוץ המשותף, גם אם הוא חסכוני ומחושב מאד, הסכום שהוא מסוגל לצבור יספיקו לו לטיול לחוץ לארץ מדי כמה שנים, לרכישת טלוויזיה חדשה או לדברים דומים. לעומתו, בקיבוץ המתחדש יהיו חברים, בוודאי שלא כולם ואף לא רובם, שעשויים לצבור משך כמה שנים סכומי עתק בקנה-מידה קיבוצית, שיאפשרו להם לקנות רכבים ובתים מחבריו בקיבוץ.

בקיבור: בקיבוץ המתחדש יתכן שתיווצר שכבה קטנה של עשירים, שכבה קטנה יותר של עשירים מאד, שכבה קטנה (נקווה שקטנה מאד) של "עניים" ושכבת "עשורונים" ביניים רחבה. זאת המשמעות האמיתית של "השכר הדיפרנציאלי".

שינויים בתקנון – כיוון שכיום התנועה הקיבוצית היא למעשה פלורליסטית, כל קיבוץ רשאי לשנות את התקנון שעל פיו הוא



יתנהל, על מנת להתאים אותו לאורח החיים שרוב החברים רוצים לחיות בו, בתנאי שאין בשינויים סתירות ל"תקנות האגודות השיתופיות (קיבוץ)" ולחוקי המדינה.

השנויים בתקנון הקיבוץ נעשים לרוב אחרי דיונים רבים במוסדות הקיבוץ ולפעמים במסגרות מיוחדות (חוגים קטנים) הנותנות אפשרות לכל חבר לשאול, לברר ולהביע את דעתו (לפחות כך כתוב במפורש בתקנות). בירורים אלה עשויים להימשך שנים, עד שמתגבשת הצעה ("מודל", במינוח המקובל כעת בקיבוצים) שמצליחה לזכות ברוב מוצק של חברי הקיבוץ (לפחות 75% מכלל קולות ו-50% מכלל החברים).

הפיכת קיבוץ לחברה בע"מ, למושב או לכל סוג של תאגיד שיתופי אחר הוא תהליך אפשרי, אך ארוך, מסובך, דורש הסכמת רוב מוצק של החברים ואישור הרשם של האגודות השיתופיות. איני יודע כמה קיבוצים עשו זאת – אולי אחד או שניים. ידוע לי שישנם קיבוצים הנמצאים בתהליכים כאלה.

במקרה של חילוקי דעות, על החבר לקבל את החלטת הרוב. בדמוקרטיה המודרנית, זו היא נורמה שמאפשרת את הקיום הקולקטיבי ללא שימוש בכפייה ואלימות. דמוקרטיה אינה פוגעת בזכות ההגדרה העצמית של הפרט (המעוגנת היטב בישראל בחוק היסוד "כבוד האדם וחירותו"), שרשאי לשמור על עמדותיו הפרטיות ולהמשיך להיאבק בעדם ולשינוי החלטת הרוב. כל התנהלות של חבר קיבוץ היא לגיטימית (דיבור, פרופגנדה, וכדומה), כל עוד אינה מפירה הוראות בחוקי המדינה, אך יחידה דמוקרטית אינה יכולה כמובן להשלים עם פעילויות המתכוונות להשמיד אותה ואת עקרונותיה.

במקרה ושינוי התקנון – שהוא בסיכומו של דבר חוזה בין החברים והקיבוץ – גורם להרעת תנאיו של אחד הצדדים (אחד השותפים), ניתן לבטל אותו במידה ומוכיחים את זאת. בנושא זה יש תקדימים מוצקים בחוקים בינלאומיים (הבריטי למשל) ונדמה לי שבארץ קיימת על כך הוראה מפורשת בחוק החוזים. לכאורה זהו

המצב המשפטי התיאורטי, אך במציאות ספק אם חבר בודד יוכל להתעמת עם קיבוצו בבית המשפט – האם דוד היה מנצח את גוליית אם העימות ביניהם היה בבית המשפט בישראל בימינו?...

### מה הסירו מהתקנות החדשות?

מעניין לבדוק בהגדרות של "יסודות הקיבוץ" בשלושת הזרמים מה היה בתקנות הקודמות של הקיבוץ וחסר בתקנות החדשות. ב"יסודות" החדשות לא מצאתי כל זכר לציונות, לסוציאליזם ולשיתוף בכריאות. גם לא מחויבות לחברות בהסתדרות הפועלים.

ציונות וסוציאליזם – היו פעם תנאי הכרחי להשתייכות לקיבוץ (אינני בטוח, אך חבר בקיבוץ בחן היה צריך להיות קומוניסט). חבר קיבוץ שלא הזדהה עם הציונות והסוציאליזם היה מוצא מן הקיבוץ. עשרות סנה"יסטים – חברים שדגלו בסוציאליזם, אך שללו את הציונות – גורשו מקיבוצם. בקיבוץ הארצי הייתה נהוגה ה"קולקטיביות הרעיונית", כלומר חובת כל החברים להשתייך לאותה מפלגה – מפ"ם – ולקבל את מרותה. מבחינה פוליטית, כל קיבוץ של הקיבוץ הארצי היה למעשה סניף של מפ"ם.

כיום כל הקיבוצים התנתקו מהשתייכות הפוליטית. עמדה פוליטית היא כעת עניינו הפרטי של כל אחד ואין הקיבוץ מתערב יותר באיזה מפלגה חבריו תומכים. באופן פורמאלי, על פי התקנות החדשות, כעת הציונות והסוציאליזם אינם תנאי לחברות בקיבוץ.

בקיבוץ העירוני ה"מחייבות לתרומה ומעורבות חברתית בחברה הישראלית" יש בה משום רעיון סוציאליסטי לא מוצהר בגלוי. אולי לא! אולי מחויבות זאת נובעת רק ממניעים הומניטאריים ופילנתרופיים, ללא קשר לאידיאולוגיה סוציאליסטית.

השיתוף בחינוך – נדמה לי שברוב הקיבוצים החל תהליך של הפרטת התקציב לחינוך. המצב הוא שונה מקיבוץ לקיבוץ.

השיתוף בבריאות – העדר השיתוף בענייני בריאות הוא בעיניי הנסיגה האידיאולוגית החמורה ביותר. במיוחד לקיבוצים המרוחקים ממוסדות בריאות ולגמלאים שאינם בקו הבריאות.

גם בתקציב הבריאות יש שוני בין הקיבוצים: יש כאלה שבהם הוא עדיין משותף, באחרים הפרטה היא מלאה לגמרי, וביניהם כל גווי הקשת. רמת הפרטה גבוהה בתקציב הבריאות פוגעת במיוחד בחולים כרוניים ובחברים הזקוקים לטיפולים שאינם כלולים בביטוח של קופת החולים הכללית. יתכן שהקהילה, בהסתמך על המחויבות של ערבות הדדית לחבריה, מסבסדת במקרים הקשים חלק מההוצאות בענייני בריאות, במיוחד לזקוקים לאשפוז סיעודי.

בקיבוצים בהם ביטלו את סידור הסעת החברים למרפאות ולבתי חולים, הנטל הכלכלי לחברים הזקוקים להסעה (שהם לרוב שייכים לשכבות "העניים", שאין להם רכב צמוד) הוא קשה, והוא גדל במידה והקיבוץ מרוחק יותר מהמרכזים הרפואיים להם הם זקוקים.

---

## **פרק 32. הקיבוץ: השיתופי והמשתנה**

(נכתב ב-2006)

### **הבדלים בין הקיבוץ השיתופי מהמשתנה**

בתקנות החדשות של שלושת הזרמים מופיעים "השיתוף והשוויון" כמאפיינים של הקיבוץ, בהבדלים קלים בניסוח. כבר ייחדנו על כך את דברינו. נפרט כעת מספר צדדים נוספים.

קודם כל, ההבדלים בין הקיבוץ המשותף לבין הקיבוץ המתחדש. הקיבוץ העירוני נבדל משניהם בזאת שהוא נמצא בעיר ומשתייך אליה מבחינה מוניציפאלית.

ב"פרק 26. סיווג הקיבוצים" ראינו שלפי "תקנות האגודות השיתופיות (סוגי אגודות), תשט"ז – 2005", הסעיפים המאפיינים של הקיבוץ המשותף והמתחדש הם דומים באופן כללי, אך יש ביניהם הבדלים במספר עניינים:

בקיבוץ המשתנה התקציב האישי לחברים הוא בהתאם ל"תרומתם", כלומר לכמות הכסף שהם מוסרים לקופה, אם הם עובדי חוץ, או לתמחור תפקידם, אם הם עובדים בקיבוץ. במינוח המקובל כעת בקיבוצים מכנים את זאת "שכר דיפרנציאלי" ואין בו הפרמטר של מספר ילדים ומצב משפחתי (רווק, נשוי, אלמנות, פירוד, ועוד).

תקציב הגמלאים הוא מה שהם מקבלים מהביטוח הלאומי, לאחר ניקוי המסים שעליהם לשלם לקהילה ולמדינה. בקיבוצים שהנהיגו שיטת "רשת ביטחון", הגמלאים והחברים בעלי הכנסות נמוכות מקבלים השלמת תקציב חודשי עד לסכום שנקבע בקיבוץ, כגמול לתרומתם לקיבוץ במשך עשרות בשנים.

נראה לי שרק הסעיף הראשון הזה הוא רלבנטי, כי רק הוא מהווה הבדל משמעותי: לעומת הקיבוץ המתחדש, בקיבוץ המשותף התקציב החודשי לחברים אינו קשור לכסף שהוא מרוויח בחוץ או בתמחור עבודתו בקיבוץ.

### לקרוא לילד בשמו

הכינוי הזה, "שכר דיפרנציאלי", מוזר בעיניי, כי הרי השכר שחברים קיבלו בעבודות חוץ תמיד היה דיפרנציאלי, כלומר תלוי במשרתם. לחברים שעבדו בקיבוץ לא נקבע שכר בכלל. גם בקיבוץ המשתנה אין החברים מקבלים שכר מהקיבוץ, אלא תקציב – כי אין בין הקיבוץ לחברים יחס מעביד-עובד.

לטעמי אין לכנות את השיטה "שכר דיפרנציאלי", אלא "תקציב דיפרנציאלי פרופורציונאלי לשכר שהחבר מרוויח בעבודת חוץ או לתמחור שנקבע לו בעבודתו בקיבוץ". קצת ארוך, אבל נכון יותר.

התוספת "פרופורציונאלי לשכר... וכו'" היא הכרחית, משום שהתקציב החודשי של החברים בקיבוץ השיתופי היה תמיד דיפרנציאלי, אך לפרמטרים שונים לשכר שהרוויחו, כמו ותק, ילדים, מצב משפחתי ועוד. השינוי בין שתי השיטות הוא רק הפרמטרים של הדיפרנציאציה.

### השכר והתקציב

עם הפרדת המשק מהקהילה, השכר או התמחור שחברים עובדי המשק מקבלים עבור עבודתם הוא תמיד דיפרנציאלי, גם בקיבוצים השיתופיים.

מה שחשוב לדוגלים בקיבוץ המתחדש איננו גובה השכר שהם מרוויחים, אלה מה הוא החלק ממנו (הכסף) שמכניסים לכיס.

אינני מבין מה עושה הוותק בסעיף הראשון בתקנון הקיבוץ המתחדש. אולי הוא עניין של כבוד – מעשית אין לו משמעות. (מסתבר שכן בענייני ירושה).

כאמור, מה שכתוב בשני הסעיפים הנוספים (2, 3) יכולים לחול על שני הזרמים גם יחד. הסעיף השלישי מסובך במקצת והסליחה עם הקוראים – העתקתיו כפי שהוא. מה שברור לי ממנו: אף על פי שאמצעי הייצור שייכים לחברים, השליטה הפיזית עליהם לא תעבור לידיהם.

### שיתוף בייצור

כשהתקנונים החדשים של שלושת הזרמים מצהירים על "שיתוף בייצור" כאחד המאפיינים של הקיבוץ, לאיזה ייצור הם מתכוונים? הרי מעטים החברים שמייצרים משהו במשותף... אני משער

שהכוונה היא שהבעלות גל אמצעי הייצור בקיבוץ הם בבעלות משותפת של כלל החברים ביחד.

הבעלות על אמצעי הייצור נראית לי מאפיין מיותר בקיבוצים בהם קיימת הפרדת המשק מהקהילה. כפי שכבר הוסבר, אין ממילא לקהילה שליטה עליהם, כי אין לקהילה בעלות עליהם, אלא הם שייכים לחברה שבבעלות (מלאה או חלקית) של הקהילה. על כמה וכמה שאמצעי הייצור האלה לא בבעלות החברים. הדרך היחידה בה הקהילה משפיעה על הנעשה ביחידות האלה (כי הרי הן עצמאיות ואין ביכולתה לשלוט בהן ישירות) היא על ידי החברים שהיא בוחרת לדירקטוריון ולהנהלה של כל אחת מהיחידות האלו.

### **הבעלות על הקניין**

הבעלות המשותפת של כלל החברים על קניין הקיבוץ, כולל את אמצעי הייצור שלו, אפיין את הקיבוצים מאז התארגנותן של קבוצות החלוצים בשנות העשרים של המאה עשרים והנהגת הקופה המשותפת. החברים מסרו לקופה את כל הכנסותיהם ובתמורה הקיבוץ דאג לקיומם ונתן להם תקציב אישי – יתרת הכסף בקופה הושקע כולו בפיתוח המשק או בקרנות החיסכון של הקיבוץ.

הבעלות המשותפת של כלל החברים על רכוש הקיבוץ אינו מאפשר לחבר הבודד לממש (למכור או לסחור) את חלקו ברכוש הזה, ואין לחבר הבודד כל חלק ישיר על הרווחים שיצטברו בקיבוץ מהיתרה שבין מה שהחברים מסרו לקיבוץ לבין מה שהם קיבלו ממנו. הרווחים שנוצרו מהצבר הזה ובעקבות פעילות המשק שהקימו עם ההצבר הזה, הוא רכוש של כלל חברי הקיבוץ ביחד (הון הקיבוץ).

### **השיתוף במשק המופרד**

אני מתעכב בנושא "שיתוף בייצור", משום שעם הפרדת המשק מהקהילה, הבעלות על אמצעי הייצור שייכת למפעלים ולענפים שנהפכו ל"חברות בעירבון מוגבל" עצמאיות, כל אחת עם הנהלה

ודירקטוריון עצמאיים. אין הקהילה, התאגיד של כל חברי הקיבוץ, או אחד ממוסדותיה (אספת הקיבוץ, המזכירות או ועדותיה) רשאים לסחור בציוד (אמצעי ייצור) או נדל"ן השייכים ליחידות המשקיות העצמאיות של הקיבוץ. הקהילה כן יכולה לסחור עם החלק שלה בבעלות (כלומר, ב"מניותיה" ביחידות האלה!) – היא גם יכולה להיכנס לשותפות עם גורמים מחוץ לקיבוץ. שימו לב: כפי שכב הסברנו, אמצעי הייצור (הציוד) והתכולה בכל יחידה שייכים אליה ולא לקהילה. בדיוק כמו מי שיש לו מניות הבורסה, אין לו כל זכות על בניין הבורסה ותכולתו.

מצב דומה קורה עם הקרקע עליה מתמקם המפעל, שלרוב היא ממשיכה להשתייך לקהילה (אם היא פרטית שלה או אצלה בחכירה), גם אם המפעל ניפרד ממנה או נמכר לגורם זר. אין הקיבוץ רשאי למכור קרקע שהוא חכר, כי היא איננה שייכת לו. המפעל משלם לקהילה דמי שכירות עבור הקרקע, ודין הקרקע הזאת כדין כל הקרקעות של הקיבוץ: זכויות הקיבוץ עליהן תלויות באם הן פרטיות של הקיבוץ או שהקיבוץ חכר אותם (הן שייכות למינהל מקרקעי ישראל או לגורמים אחרים). הקהילה זכאית לסחור בזכויותיה על הקרקע, בתנאי שהפעולה חוקית. אם הקרקע איננה בבעלותה פרטית, כל שינוי שהקיבוץ עושה בקרקע הזאת חייב אישור הבעלים החוקיים.

### שיוך דירות

בנוגע לשיוך דירות בסעיף 2, ראה הסעיף הקודם "שיתוף בייצור ובקניין". ההסתיוגויות שם מתאימות הן ל"שיוך אמצעי הייצור" והן ל"שיוך קניין הקיבוץ".

### עריבות הדדית

"עריבות הדדית בעבור חבריה" שמופיעה כמאפיין של הקיבוץ המתחדש, נעדרת בהגדרת הקיבוץ המשותף. אני מניח שהסיבה היא

שהשיתוף והשיוויון בהם הוא דוגל כוללים בתוכן את העריבות  
ההדדית.

לטעמי המונחים "עריבות הדדית" ו"עזרה הדדית" בקיבוץ אינם  
מדויקים. הכוונה אינה שכל חבר הוא ערב אישית ליתר החברים,  
אלא שהקיבוץ ערב לחבריו והוא מחויב להושיט עזרה לחבר הזקוק  
לה. אין הדדיות: על פי התקנון אין החבר ערב לקיבוץ – אין החבר  
רשאי להיות ערב בכלל.

---



## פרק 33. ההבדל האחד והיחיד

(נכתב ב-2006)

### ההבדל האחד והיחיד

במילים אחרות ובוטות: ההבדל האחד והיחיד בין הקיבוץ המשותף והמתחדש הוא "השכר הדיפרנציאלי", כלומר, לפי איזה גישה החבר מקבל תקציב מהקיבוץ: סוציאליסטית או קפיטליסטית. כל יתר המרכיבים (הפרטות, שיוך דירות ושיוך נכסים) יכולים כולם כאחד להתקיים או לא בשני הזרמים.

גישה סוציאליסטית – החבר מוסר את ההכנסות מעבודתו לקופה של כלל החברים ומקבל ממנה תקציב על פי הפרמטרים השונים שנקבעו בקיבוץ: מספר הילדים, מצב משפחתי ועוד.

גישה קפיטליסטית – החבר מוסר (או לא) את ההכנסות מעבודתו לקופת הקיבוץ ומקבל ממנה תקציב על פי פרמטר אחד ויחיד: המשכורת שהוא מרוויח (אם הוא עובד חוץ) או לפי התמחור שנקבע לו (אם הוא עובד בקהילה). הכל לאחר הורדת המיסים, התשלומים והמגבלות המפורטים בתקנון.

חבר עובד-חוץ שלא מוסר את משכורתו לקופת הקיבוץ איננו מקבל מהקיבוץ תקציב חודשי, אך יתר זכויותיו וחובותיו בקיבוץ אינם נגרעים.

מעניין לבדוק את התרגום המוניטארי של הגישה הקפיטליסטית. אם להסתמך על הנתונים שהתפרסמו במאמר של יעקב לזר ב"דף הירוק" (19-10-2006), מסקר שנערך ב-27 קיבוצים מתחדשים (בערך 16% של ה-170 קיבוצים שהתחדשו בינתיים), זהו בשקלול הנהוג אצלם דירוג המשכורת החודשית ברוטו הממוצעת של בעלי תפקידים: מרכז המשק – 17,952 לחודש, מזכיר הקיבוץ -

15,716 ₪, מנהל הקהילה - 14,746 שקל. בין ענפי החקלאות מנהל רפת משתכר 15,500 ₪ לחודש, עובד מקצועי 6,600 ₪ ולא מקצועי 4,500 ₪ (של החברים, אני משער שלא של התאילנדים).

משכורות חודשיות נוספות: מנהל חשבונות ראשי - 11,650 ₪, תמחירן 8,755 שקל. בקיבוץ שחדר האוכל פועל, המנהל משתכר 6,770 ₪, הטבח הראשי 4,010 ₪ והעובד 3,930 ₪.

בחינוך: הרכז 8,800 ₪, רכז גיל הרך 7,580 ₪, רכז חברת ילדים 6,400 ₪, מטפלת מובילה 4,700 ₪ ו"רגילה" 3,900 שקל.

בבריאות: רכז 7,780 ₪, סייעת שיניים 5,560 ₪, מנהל מגזר קשישים 5,550 ₪, מפעיל תעסוקה לקשישים 4,840 ₪.

מנהל ענף הבגד 5,870 ₪, עובד מחסן בגדים 5,870 ₪, רכזת תרבות 6,100 ₪, מנהל כלבו 6,080 ₪, עובד כלבו 4,180 ₪, מציל בבריכת שחייה 4,520 ₪, רכז נוי 7,050 ₪, רכז ביטחון שוטף (רב"ש) 6,050 ₪, מנהל תחזוקה 7,400 ₪, מנהל השכרת דירות 6,631 ₪, עובד לא מקצועי באירוח כפרי 4,067 ₪, מנהל יוזמות קטנות 5,160 ₪.

מסתבר מהסקר שהמינימום שחברים משתכרים בקיבוץ הוא לפחות 10% מעל לשכר מינימום בשוק.

הקיבוצים (בסקר!) מפרישים פנסיה לחבריהם ברמה ממוצעת המזכה את החבר בפנסיה חודשית של 2,818 ₪.

בסקר עוד נתונים סטטיסטיים מאלפים על הקיבוצים. אינני יודע באיזה מידה הם משקפים את מה שקורה ביתר 76% של הקיבוצים המתחדשים, אך שתי הנחות הן סבירות: (א) דירוג המשכורות בהם הם בערך פרופורציוניים לאלה של הסקר, (ב) אם הסקר ימשיך להתפרסם מדי שנה, הוא יקיף כל פעם יותר קיבוצים ויהיה נכון יותר.

אין בסקר מידע על חברים שעובדים מחוץ לקהילה הקיבוצית!

## מה אין בסקר

הסקר על משכורות החברים בקיבוצים המתחדשים משקף רק את הקיבוצים המשתתפים בו: א) לא ודאי שהוא מידגם סטטיסטי, משום שהקבוצים שענו לשאלונים לא נבחרו על פי הכללים המקובלים בסטטיסטיקה. הפערים הממוצעים האמיתיים במשכורות בקיבוצים עשוי להיות גדול מהמופיע בסקר, כי סביר להניח שהפערים הגדולים ביותר הם בקיבוצים שלא ענו. ב) הסקר מספק מידע רק על משכורות של החברים שעובדים בקהילה של הקיבוץ, אין בו נתונים על החברים שעובדים במפעלים של הקיבוץ ומחוצה לו, וגם לא מידע על האחוזים שלהם בכלל המתפרנסים.

המשכורת של מי שלא עובד בקיבוץ יכולה להרקיע שחקים, אך בהחלט לא בוודאות: היא תלויה מהמשרה שהחבר ממלא. יש להניח שרוב רובם של עובדי החוץ הם בעלי משכורות בדרגות הבינוניות – יש כאלה שמרוויחים פחות, מעטים שמרוויחים יותר, ובניהם מעטים שהרבה יותר. חבר קיבוץ שיתמנה למנהל בנק, הוא ישתכר מעל למיליון שקל לחודש... המשכורות הכי גבוהות של חברים בתנועה הקיבוצית עדיין רחוקים מספרות המיליונים, אך יש ניצנים צנועים המצביעים שאין זה חיזיון לאחרית הימים.

נשאלת השאלה: על פי איזה קריטריון תורמים המשתכרים בקיבוץ לקיום הקהילה. הגמלאים, למשל, שאינם מתפרנסים ועל הקיבוץ לדאוג לצורכיהם על פי המסורת, מטילים מיסים בערך שלישי מהברוטו של הכנסותיהם (כולל ביטוח לאומי, פנסיה ומה שמקבלים מרשת הביטחון, אם היא קיימת). האם חברים שמקבלים שכר דיפרנציאלי תורמים לקהילה שלישי מהברוטו של הכנסתם? לפי ההיגיון הקפיטליסטי הבריא, הם יכולים לטעון שמכיוון שהקהילה מספקת שירותים שווים לכל החברים, עליהם לשלם לה גם מיסים קהילתיים שווים – הרי הם בעד שוויון, ככתוב בתקנון!

---

## פרק 34. הבעלות בקיבוץ

(נכתב ב-1980)

בפרקים קודמים מסופר שמייסדי הקיבוצים הראשונים לא דאגו, כמו ה-pioneer האמריקאי, להבטיח את בעלותם על הרכוש שהם יצרו. כל ההכנסות מעבודתם נכנסו לקופה המשותפת של הקיבוץ, שהקציב סכומים לקיום החברים וצורכיהם, ואת היתרה הקיבוץ השקיע בפיתוח המשק. בעבר מנסחי התקנונים של הקיבוצים השתדלו להנציח את הנוהג הזה, בלי לחשוב כיצד להבטיח תגמול כלשהו לחברים עבור חלקם במה שיצרו.

### בעלות על קניין הקיבוץ

אנו חוזרים על כך שוב ושוב – חברי הקיבוץ הם הבעלים המשותפים של קניין הקיבוץ, אך אסורה להם המימוש (סחירה) בחלקם. קניין הקיבוץ לא ניתן להפרטה, אין אפשרות לחלק אותו בחלקים לחברים.

על פי התקנון "לקיבוץ הסמכות לבצע כל פעולה עסקית, מסחרית וכספית, לתת ולקבל הלוואות, לעסוק בכל תחומי הביטוח, פיקדונות ומשכנתאות, להתקשר בחוזים עם כל גורם חיצוני, לרכוש, לחכור ולמכור נכסים ניידים ובלתי-ניידים, לקבל על עצמו כל התחייבות מכל סוג ומין, לרבות שיעבוד של נכסיו. סמכותו לטפל בכל סוג של ניירות ערך ומסמכים סחירים. וכן להשתתף כחבר בכל תאגיד וצורה של התארגנות או גושים משפטיים. לארח בתחומו ולספק שירותים לכל מיני גורמים (מפעלים, מוסדות)."  
(ראה את "פרק 24. תקנון קיבוץ ב-1977").

בקיצור – ההגבלה היחידה לסמכות הקיבוץ הוא החוק, כלומר: לקיבוץ הסמכות לעשות כל דבר שאיננו נוגד את החוק! לכן אם

הקיבוץ רוצה לחלק את רכושו, או חלק ממנו, לחברים, עליו להשתמש בדרכים עקיפות:

הקיבוץ יכול להקים חברה בע"מ בה החברים הם השותפים בבעלותה ולהעביר אליה את הבעלות על רכוש הקיבוץ או חלק ממנו. כל חבר יקבל מניות החברה בהתאם לפרמטר שנקבע (ותק, למשל). כיוון שמדובר במניות של חברה מסחרית ולא בקיבוץ, המניות האלה הם סחירות ופועלות ככול מנייה בשוק, בדיוק כמו מנייה בבורסה.

הקיבוץ יכול להקים עמותה עצמאית ולהעביר אליה חלק מהון הקיבוץ, קרן להבטחת גמלאות מכובדת לחברי הקיבוץ. היא תנוהל על ידי חברים נבחרים בשיחה ולמוסדות הקיבוץ אין שליטה על כספיה.

דרך יותר קיצונית: הקיבוץ יכול לשנות את מעמדו מתאגיד "קיבוץ" לתאגיד "חברה", "מושב" או אחר, פעולה דומה למה שעשה "המשביר המרכזי" ומה ש"תנובה" מתכוונת לעשות. אין זה פשוט, אבל אפשרי, ולשם כך חייבים להתקיים מספר תנאים: א) הסכמה של לפחות 75% של כלל החברים בקיבוץ. ב) אישור של רשם האגודות השיתופיות.

## המנייה

רצוי לדעת: מנייה היא תעודת בעלות על חלק מרכוש משותף (של חברה, של המדינה, של בנק ועוד). מי שיש בידיו מניות רגילות (שאינן עליהן מגבלות) יכול למכור, להוריש או לתת אותן במתנה (את המניות, כלומר את זכותיו על החלק הווירטואלי שהן מגלמות), אך לא כל חלק ממשי פיזי של הרכוש המנפיק אותן. מנייה הניתנת למכירה היא נכס שווה כסף.

בקיבוץ שקניינו התחלק במניות לחבריו ("שיוך קניין הקיבוץ לחבריו", בלשון הקיבוצי), להבדיל ממניות מסחריות שהקיבוץ עשוי להנפיק, אין בעל המניות יכול לעשות בהם כרצונו: מניות

בעלות על קניין הקיבוץ הן כפופות להוראות תקנון הקיבוץ על רכוש הקיבוץ וחלות עליהן מגבלות של תקנון הקיבוץ, שאינו אחיד לכל הקיבוצים. מניות שמפעלי קיבוצים מנפיקים למסחר בבורסה, אין להן את המגבלות האלו.

### **הקיבוץ, השיתופי והמשתנה**

בקיבוץ השיתופי, שבעיקרון מקיים את הנורמות של הקיבוץ של פעם, אין לוותיקים על מה להתלונן – הרי זה מה שהם מקיימים כל ימי חייהם בקיבוץ. הם תרמו את כל הכנסותיהם לקיבוץ והקיבוץ דואג לצרכיהם ולמחסוריהם. זה מה שרצו וזה מה שקיימו.

והנה הופיעו "המשתנים" וטרפו את כל כללי המשחק: מעכשיו והלאה, בקיבוץ המשתנה, על כל אחד לדאוג ל"התפרנסותו" ולקבל תקציב לפי שיטת "השכר הדיפרנציאלי", כלומר שתקציבו החודשי יהיה, לאחר תשלום חובותיו (מסים לקיבוץ ולמדינה), פרופורציונאלי למשכורתו, לפי קריטריונים ומגבלות שהם שונים מקיבוץ משתנה אחד למשנהו.

מה מצבם של ותיקי הקיבוץ, שבמשך עשרות בשנים מסרו את כל הכנסותיהם לקיבוץ ולא דאגו לצבור הון פרטי משלהם, כפי שיקרה כעת עם המתפרנסים בקיבוץ המשתנה? הגמלאים אין הם "מתפרנסים" יותר ומה ההכנסות שלהם? הביטוח הלאומי, שעקב השיקולים הכלכליים של הקיבוצים בעבר, איננו הגבוה ביותר. מרבית הקיבוצים לא דאגו לביטוח פנסיוני לחבריהם, ואלה שכן עשו את זאת התחילו מאוחר מדי ומעט מדי.

נימוק מוסדות הקיבוצים לקימוץ הפנסיה לחברים היה פשוט ומשכנע: מדוע להוציא כספים על קרנות חיסכון אם הקיבוץ ממילא חברת הביטוח לקיום החברים לכל ימי חייהם? עדיף השקעת הכסף במשק הקיבוץ. היא רווחית יותר.

נכון הדבר שהמצב איננו דומה בכל הקיבוצים המשתנים. יש ביניהם שהמציאו פטנטים לתיקון העוול, על ידי פיצוי ("רשת

ביטחון") להבטחת רמת קיום הוגנת מינימאלית. בכל זאת יש בשינוי משום הפרת חוזה לרעת חלק מהציבור, דווקא לאלה שהם בעלי הזכויות הגדולות ביותר – הוותיקים.

הציבור המקופח בשינויים הוא מבוגר, חלש, איננו מסוגל לצאת למאבקים על זכויותיהם, איננו מאורגן ואין לו אמצעים להתמודד עם האבירים החדשים. הם גם לא מתמצאים בכל הניירת "המודלים" שבה מציפים אותם. בנוסף, הם מאמינים ב"בניהם" המעוניינים בשינויים. זהו קרב אבוד. בכל זאת יש להניח שגם בקיבוץ המשתנה עם הכללים האכזריים ביותר בנוגע לגמלאים, לא יתנו להם להגיע לפת לחם.

אם להתחשב בגיל הנפגעים מהשינויים, עם הזמן העיוותים ילכו ויתמעטו... נשאלת השאלה האם הצעירים מהיום שהם כל כך להוטים "להתחדש" ישכילו לחסוך מהתקציב הגבוה ויבטיחו לעצמם את רמת החיים שהתרגלו אליה ואת צורכיהם הבריאותיים לכשיגיעו לגמלאות ויקבלו את התקציב שהם היום קובעים לגמלאים. לא לעולם חוסן – הגלגל מסתובב!

### **הפן הצודק**

מי שלא הסכים בעבר לאורח החיים של הקיבוץ, עזב אותו. איש לא הכריח אותו לחיות לפי נורמות שלא מקובלות עליו. כיום אלה שאינם מרוצים מהתנהלות הקיבוץ "הקלאסי" הם ציבור דומיננטי בעל עמדות מפתח בהנהגת הקיבוץ ואינם מתכוונים לעזוב אותו, אלא להתאימו לטעמם. הם לרוב משכבת החברים בני גיל 35-55, שמחזיקים בידיהם את מושכות הקיבוץ.

במחשבה שקולה, יש איזה פן צודק במעשיהם. בדיוק כמו שמייסדי הקיבוצים החליטו בזמנם על דרכם וקבעו את אורח חייהם, לדורות הבאים אחריהם הזכות להחליט על חייהם. זאת דרך העולם – דור דור ודורשיו. בתנאי אחד ויחיד: שלא יקפחו את אלה שמסרו בעבר את כל הונם והכנסותיהם לקיבוץ. אנחנו הגשמנו את משאלתנו מבלי להכריח את הורינו לשנות את אורח חייהם ובל

להשתלט על רכושם! ההיפך הוא נכון – לאחר שהקמנו את הקיבוץ קלטנו בו הורי חברים ודאגנו להזדקנותם המכובדת.

### מהיכן נוצר הון הקיבוץ?

הקיבוץ לא ירש את הונו והוא גם לא מן שירד מהשמיים. הוא נוצר משלושה מקורות: א) מתקציבי הסוכנות היהודית עבור התיישבות ומזכויות עולים של אלה שלא היו ילידי הארץ. ב) העודף (הרווח) בין תרומת החברים לקיבוץ ומה שהקיבוץ הוציא לקיומם. ג) רווחים של משק הקיבוץ, הענפים והמפעלים שה חברים הקימו.

החובות של רוב הקיבוצים לפני המהפך הגדול בכלכלת הארץ, כאשר הצמידו אותם למדדים האינפלציוניים, היו ללא שיעור קטנות יותר מרכושם. כאשר קרה המהפך הכלכלי והחובות הקיבוצים תפחו באופן פראי, הותיקים המבוגרים מהיום כבר לא היו בעמדות ניהול. לכן אי־אפשר להאשים אותם שהם "אחראים על החובות שהקיבוץ צבר", כפי שטוענים היום הצעירים שלא ידעו את יוסף. לרוב, הותיקים של היום מסרו לממשיכיהם קיבוץ שהמאזן בין הונו לחובותיו היה חיובי. זכותם של הגמלאים ליהנות מפרי עמלם, והדבר צריך לבוא לביטוי בתקנון החדש ובתקציב שיועמד לרשותם.

### הרכוש של החברים

הבעלות היחידה שיש לחברים על רכוש היא על החפצים בבית מגוריהם, מה שרכשו בכספי התקציב האישי שלהם: הריהוט, הביגוד וההנעלה, המכשירים חשמליים, הספרים והקישוטים. כמובן שהחפצים בבית שקיבלו עם הבית שייכים לבית ולא להם: הכלים הסניטאריים, ארונות הבגדים והמטבח, בקיצור – כל מה שלא נקנה מתקציבו האישי של החבר ולא קיבל מוועדת החברים לבעלותו המפורשת כמצרך "שמגיע" לו, אינו שייך לו. הרכוש הזה שייך לקיבוץ, ואם לדייק יותר: לקהילה, כי חפצים אלה אינם חלק של המשק שנפרד מהקיבוץ.



נשאלת השאלה, למי שייך הבית בו החבר גר? ישנם קיבוצים שפועלים ל"שיוך הדירות": שיוך בתי הקיבוץ לחברים הגרים בהם. זהו תהליך מורכב ומסובך, הכרוך בחלוקת אזור המגורים לפרצלציות, כלומר חלוקת השטח לחלקות קטנות נפרדות (מגרשים), שבכל אחת דירה אחת בלבד. הדבר מסובך מאוד עבור דירות שנמצאות במבנה בעל מספר דירות, ועוד יותר, אם הן בקומות שונות. בנוסף לכך, צעד זה כרוך בענייני ארנונה ומיסים שונים שיהיו מוטלים על כל מגרש. סיבוך נוסף הוא שיערוך ערך הדירה בהתאם לגודל, מיקום ועוד פרמטרים, וזכאות הדייר לרמת הדיור.

היתרון הגדול בשיוך הדירות הוא בזאת שברגע שהבית שייך לדייר, הוא יכול להוריש אותו. אך עניין השיוך הזה הוא וירטואלי, משום שבינתיים לפחות, אין בעל הבית רשאי לממש את בעלותו, אין הוא יכול למכור את הבית, אלא לקיבוץ, לחבר קיבוץ אחר, או באישור הקיבוץ למי שלא חבר קיבוץ. מגבלות אלה חלות גם על מי שרוכש את הדירה. הקונה בעיר דירה בבניין רב קומות יש לו בעיות דומות.

נדמה לי שהגיוני יותר למצוא דרך אחרת לאפשר לחבר הקיבוץ להוריש את חלקו בקניין הקיבוץ, כי הרי לא הבית בלבד שייך לו (וירטואלית): הוא שותף לכל קניין הקיבוץ, שכפי שכבר צוין פעמים רבות, השייך לכלל החברים ביחד ולא לכל אחד לחוד.

---

## פרק 35. שינויים בקיבוץ ב-2005

(נכתב ב-2005)

### 2005. מבט לאחור

קראתי מחדש את מה שכתבי עד כאן, והמשכתי את הספר מבלי לשכתב את מה שכתבתי קודם! לדידי יש בשיטה הזו יתרון רב: היא מאפשרת לקורא לעקוב אחר הדינאמיקה של השינויים שחלו בקיבוצים, להבין דרכם את המתרחש היום.

תמונת הקיבוץ טרם התבהרה. עתידו חידה, אפילו בשבילי, שבצניעות רבה מחשיב את עצמי נביא מקצועי, בתור מתכנן שנהג לחזות דברים (תיכנון בניינים) שעדיין לא קיימים. זה היה עיסוקי מרבית ימי חי.

בעבר, מנהיגים כריזמטיים שתלטניים, מצוידים באידיאולוגיות ובטחון עצמי, "ידעו" תמיד מה לעשות והוליכו את תנועת הקיבוצים ביד רמה ובסמכות כמעט אבסולוטית. כיום, כל קיבוץ יחיד מתעמת לבדו עם מצבו ומחפש פתרונות בעזרת יועצים חיצוניים, מאורגנים או פרילנסרים פרגמטיים, לא דווקא מחויבים לעקרונות הקיבוץ. כשיש ביקוש, מופיע היצע: לגיון של יועצים ומומחים כאלה מתפרנסים לא רע מהמרכולת ("מודלים") שהם מציעים, עד כדי כך שיש הרגשה שתכלית קיום הקיבוץ בימנו הוא לפרנס יועצים...

מה יקרה? דבר אחד ודאי: מה שהיה לא יהיה שוב! שעון המציאות לא נע לאחור.

בשני הזרמים הראשיים כבר התרחשו שינויים רבים וממשיכים להתרחש בשני כיוונים: לקיבוץ השיתופי ולקיבוץ המתחדש. הקיבוץ השיתופי איננו שולל שינויים מבניים בקיבוץ, אך נאחז בציפורניים ברוח שנשבה ב"שיתוף, שוויון ועזרה הדדית" של פעם.

הקיבוץ המתחדש מוכן, וגם חותר, להתנער מעקרונות אלה למען הפיכת הקיבוץ לחברה "נורמאלית" ומשגשגת כלכלית, שתומכת

במידה מסוימת בשכבות החלשות בקיבוץ, במה שהם קוראים "רשת ביטחון".

הקיבוץ המתחדש נאלץ להוסיף "שיתוף, שוויון וערכות הדדית" בין מטרותיו בתקנון שלו, אחרת לא יכול היה להירשם באגודה השיתופית בישראל כ"קיבוץ".

### **סיכום ביניים: מה טוב ומה רע בשינויים**

#### **שהתרחשו**

אם לבחון את השינויים שהתרחשו בקבוצים החל משנות השמונים, מסתבר ללא צל של ספק שכמו למטבעות יש בהם שני צדדים: הפן החיובי והפן השלילי. נתחיל בסקירת ההשלכות של ההפרטה.

#### *חיוב ושלילה בהפרטות*

במבט היסטורי נדמה לי שההפרטה בקיבוץ התחילה עם סימון מספר בבגדי החברים. בקיבוצים הראשונים (מה שנקרא אז "קומונה א"), היו מסדרים את בגדי החברים אחרי כביסה, תיקון וגיהוץ במחסן כמו בחנות ומי שצריך היה איזה בגד בא לבחור מהמבחר. סימון הבגדים כאישיים של החברים הייתה מהפכה אידאולוגית וטכנולוגית: חילקו אותם לתאים נפרדים ממוספרים. לכל משפחה, מספר ותא.

ההפרטות "המודרניות", אם אינני טועה, התחילו בהפרטת תקציב הנעליים. כשראו החברים כי טוב, התפשטה ההפרטה לאט לאט לכל סעיפי התקציב לאחזקת האדם של הקיבוץ. תהליך ההפרטה פתח את הסכרים בקיבוץ להצבר סכומים גדולים של כסף בידי החברים. מטבעו של הכסף שהוא פותח את התיאבון לעוד כסף, וכמה שיש יותר חושקים ליותר. בכסף אין שובע.

כפי שכבר נאמר, הפרטת התקציב לאחזקת האדם שיחרר את החברים בקיבוץ מהתלות בועדות ומחברים אחרים – וזה טוב! היא גמרה עם התלונות על חלוקת המצרכים, שיפרה ללא הכר את

הרגשת החופש של החברים וסילקה מוקדי התמרמרות על קיפוח ואי־צדק. עוד צעד חיובי: הקניית מודעות של ערך הדברים. מבחינה פסיכולוגית אין האדם ממהר להשליך דברים שלא קיבל חינם – הוא גם שומר עליהם טוב יותר. צעד חיובי נוסף: הפשטה ניכרת של ההתחשבות הכספית בין החבר ובין הקיבוץ. נעלמה הטענה "מגיע לי".

*ומה הצדדים השליליים?*

כבר דיברנו על כך שלא לכל אחד הכישרון לנהל ביעילות את הפיננסים של המשפחה ויש השוקעים בחובות מפליגים. כיוון שאין מקובל בקיבוץ להטיל סנקציות ועונשים על חברים, הן המזכירות והן החברים בעלי החוב נמצאים במלכודת ללא מוצא. הסברים ודיבורים אינם עוזרים, משום שקשה לרפא תאוות קניות וללמד לא לבזבז כסף. אחד הפתרונות שמצאו בקיבוץ הוא להעביר את כספי התקציב האישי של החברים האלה לחשבון בבנק, כך שעליהם להתעמת עם הבנק ולא עם קופת הקיבוץ. זהו פתרון חינוכי חלקי ביותר, משום שאין הקיבוץ יכול לסגור להם אשראי בחנותו שמוכרת מצרכי מזון לחברים ובחדר האוכל, והחברים האלה לא מתרשמים מ"אוברדראפט" והריבית הגבוהה. הטיפול בחברים האלה הוא קשה ומייגע. לדעתי הם סובלים מבולימיה של קניות, עניין של טיפול נפשי על ידי פסיכולוג.

צד שני, שנדונו בפרקים קודמים, הוא שעקב השימוש השונה בכסף שבידי החברים, נוצר פער הולך וגדל ברמת חייהם, בין אלה שמעדיפים טיולים, תיאטראות והנאות חולפות, לבין אלה שמיטיבים להשקיע בשיפור הדיור וחיסכון שלהם.

אך הצד השלילי ביותר בהפרטות הן ההשלכות העקיפות על החיים האישיים, החברתיים והתרבותיים בקיבוץ. אנסה להסביר את העניין.

כבר נכתב כיצד הפרטת תקציב האוכל חיסל חדרי אוכל בקיבוצים רבים. להלן "חיסולים" אחרים...

## חיסול ועדות

אחת ההשלכות המיידיות של ההפרטות הייתה חיסול או צמצום משמעותי של ועדות בקיבוץ. הראשונה שנפלה קורבן הייתה כמובן ועדת החברים, ואחריה אחרות הקשורות לצריכה – ברגע שלא היה להן מה לחלק, נשמטה מהן סיבת קיומן. גם ועדת החברה, ללא תקציבים לרשותה, נמנעה ממנה היכולת להיענות לפניות החברים לעזרה כספית. הבעיות החברתיות ממילא הועברו לטיפולו של מזכיר הקיבוץ.

הכורת פגע קשות גם בועדת התרבות, שפעולותיה ומספר חבריה הצטמצמו פלאים. אך גם גורמים אחרים, כמו הלינה המשפחתית, תרמו לדעיכה של חיי התרבות בקיבוץ. יתרה מזאת, תוצאת לוואי פסיכולוגית נוספת מההפרטות הייתה הפניית הדאגה של החבר קודם כל לבית ולמשפחה, ובזאת הרחיקה את דאגתו מהנעשה בקיבוץ. להתנכרות זאת מחיר שלא תמיד מודעים לו. הוא עשוי להתנקם קשות בחברים שייגלו פתאום שהובילו את הקיבוץ למחוז שלא התכוונו לו.

תסמונת הדומינו גררה לחיסול עוד ועדות, כמו למשל ועדת העבודה.

לכאורה, הקטנת מספר הועדות והיקף חבריה צריך היה להיות תהליך חיובי בהתייעלות והפשטת המנגנון המנהל את הקיבוץ. זה אמנם נכון מבחינה ארגונית, אך פגע קשות בדמוקרטיה בקיבוץ ובמעורבות החבר בו. שוב נציין שלא צמצום מספר המשתתפים בועדות בלבד הגביר את תהליך ההתנכרות של החבר בקיבוץ, אבל יש לו חלק גדול בזה. במה הדברים אמורים? נסביר בעובדות סטטיסטיות.

## נתונים סטטיסטיים

בשנת 1964 פעלו בקיבוצי, על 200 חבריו: מזכירות (8) חברים, ועדת חברה (9), ועדת חברים (7), משק (9), השתלמות (6), מוסד חינוכי (4), חינוך (8), בריאות (4), פוליטית (8), קליטה

(5), הורים (4), עבודה (4), בטיחות (5), מועדון (4), קשר לחיילים (6), בטחון (2), ספורט (4), הלבשה והנעלה (4), עלון (2). בסך בכול 19 ועדות בהן 104 משתתפים.

אם ניקח בחשבון את החברים שעקב תפקידם השתתפו ביותר מועדה אחת, סביר להניח ששליש מכלל החברים היו פעילים בוועדה אחת לפחות והייתי מסתכן בניחוש שחצי ויותר מחברי הקיבוץ פעלו באיזה ועדה בעשור ההוא.

בשנת 2005 היו בקיבוץ שלי, על 300 חבריו 23 עדות ובהן 147 משתתפים: מזכירות (12), הנהלת שירותים (12), ועדת ביקורת (4), ועדת בטיחות (2), מועצה כלכלית (11), ועדת כספים (6), הנהלת מש"א (9), הנהלת עובדי חוץ (6), ועדת תכנון (10), ועדת ביטחון (4), ועדת שיקום (5), ועדת בריאות (7), ועדת דיור (2), ועדת יעוץ (5), ועדת חברה (1), ועדת צעירים (3), ועדת רכב (4), ועדת תקשורת (1), ועדת עלון (1), ועדת פנסיה (5), ועדת חתונות (3), ועדת ספורט (1) ועדת איכות סביבה (6).

### שינויים בטרמינולוגיה

ראשית, אותות הזמן: "מנהל" במקום "רכז", "אספת קיבוץ" במקום "שיחת קיבוץ", "הנהלה" במקום "ועדה" ו"מועצה כלכלית" במקום "ועדת המשק". לשנוי המינוח משמעות תפעולית ופסיכולוגית.

מספר ועדות חדשות קמו בעקבות המוקדים המעסיקים כעת את הקיבוץ, כמו פנסיה (עקב התבגרות החברים הוותיקים נוצרה שכבה גדולה של גמלאים), צעירים (עקב ההסדרים החדשים ללימודים והחופשות), חברים עובדי חוץ (תופעה שהתרחבה מאוד), רכב (צי המכוניות גדל מאד, ועמו הבעיות) ושיקום (שוב עקב בעיות גיל). למרביתם תפקיד כלכלי מובהק, לאו דווקא חברתי.

יש לציין את העובדה שלאירועים בקיבוץ (חגים, חתונות, ציון תאריכים מיוחדים) תמיד התארגנו צוותים מתנדבים של חברים. לכל חג התגבשו צוותות, ויש חברים המתמידים בהם שנים רבות.

אם לקחת בחשבון שבדרך כלל הרחיבו את שנות הכהונה בתפקידים (לרוב 3 או 4 שנים, לעומת 1 או 2 בעבר), ושנספר חברים מתמידים לפעול בועדות (עוברים מתפקיד לתפקיד, מה שמכנים בקיבוץ "כסאות מוזיקליים"), המסקנה היא שגדלה הפריפריה בקיבוץ, חברים שאינם פעילים, ולא יפעלו בעתיד, בוועדה כלשהי.

לכן תמונת המעורבות הנוכחית של החברים בקיבוץ, בהשוואה לעבר, היא כעת בשפל (עוד נדון על הגורמים הנוספים של המצב). אין אנחנו מתכוונים לעבר הרחוק, כאשר כל עניין הקיבוץ היה נדון בשיחה הכללית וכל החברים היו משתתפים בה. כל חבר התעניין, וידע, מה נעשה בכל ענף והיה שותף לכל התרחישים. כיום רק לבודדים יש מושג על מה שמתרחש ברחבי הקיבוץ. לכל חבר יש לכאורה הזכות לקבל מהמוסדות את המידע שיבקש (זכות יש, אך לא תמיד ניתן לממש אותה – יש נתונים חסויים אף לחברי ועדות רלבנטיים). הניכור בקיבוץ הוא תהליך ממושך ושורשיו רבים.

### הלינה המשפחתית

גם בלינה המשפחתית היבטים חיוביים רבים (גם שליליים). מכיוון שהספר שלפניכם אינו מחקר, לא נכנס לדיון על מכלול הסוגיות ולהשוואתן ללינה המשותפת. חוץ מזאת, אין טעם לדיון הזה, משום שלא נראית לעין האפשרות של חזרה ללינה המשותפת, יהיו לה היתרונות שיהיו לה. התהליך הינו בלתי הפיך.

מה שמעניין אותנו הן ההשלכות של המעבר הזה על חיי הקיבוץ. ניתן לסכם אותן במילים "הסתגרות בבתיים", כלומר התרחקות מהפעילות הקיבוצית, הגוררת התנכרות מהנעשה בו. אין זאת אומרת שהנעשה בקיבוץ לא איכפת למשפחות אצלם הילדים ישנים בבית – יתכן ואחד מבני הזוג, ואף שניהם, פעילים באיזה ועדה או

במקום עבודתם. הכוונה היא שהלינה המשפחתית קושרת אותם בערבים יותר לבית ומקשה עליהם (במיוחד כאשר הילדים קטנים) להתפנות לפעילות חברתית, תרבותית או אחרת.

בהסתגרות בבית בערבים יש היבטים חיובים בגיבוש התא המשפחתי, אך אין ספק שהיא גורעת מחיי הקיבוץ. בכל מטבע – שני צדדים.

### **דעיכת החיים החברתיים והתרבותיים בקיבוץ**

אין להטיל את האשמה על דעיכת החיים החברתיים והתרבותיים בקיבוץ כולה על הלינה המשפחתית. גם גורמים אחרים תרמו להסתגרות החברים בבתיהם: הטלוויזיה והמחשב האישי, למשל. קראתי באינטרנט על מחקר בארצות הברית המראה שלטלוויזיה ולמחשב האישי השפעה חיובית ליציבות המשפחה – הם הקטינו את אחוז הגירושים... המעז יצא מתוק?

### **זרמים עלינו**

עד עכשיו התייחסנו ברפרוף ובדרך אגב בעניין שני הזרמים המפלגים את התנועה הקיבוצית: הקיבוץ המשותף והקיבוץ המתחדש. הנושא הוא מורכב, מסובך וטעון מדי, ואין אפשרות למצותו במספר מילים.

---



## פרק 36. שיתוף, שוויון ועזרה הדדית

(נכתב ב-1990)

כשמתבוננים בסיסמת התנועה הקיבוצית "שיתוף, שוויון ועזרה הדדית", היא מעלה מיד לזיכרון את "Liberté, Igualité, Fraternité" של המהפכה הצרפתית. סיסמאות הקיבוץ אינן תרגום מילולי של הצרפתיות. "שוויון" הוא אכן תרגום מדויק של Igualité. מילונים מתרגמים Fraternité "אחוה, יחסי אחים", כלומר, יש במילה משהו מעזרה הדדית, אבל זה לא אותו הדבר. Liberté משמעותו "חירות, חופש" – אין בו קשר ל"שיתוף".

### Liberté

אין ספק שהמטרה הראשונה של המהפכה הצרפתית הייתה החופש. רוב רובם של תושבי צרפת במאה ה-18 היו איכרים תחת עול כבד של האריסטוקרטיה והכנסייה הקתולית, שהטילו עליהם מיסים גדולים. מימי הביניים האדמה לא הייתה שייכת לאיכרים והם עיבדו אותה כאריסים. מעמדם לא היה טוב מאשר לעבדים. כל הניסיון לשפר את מצבם דוכא באכזריות.

עם התקדמות המסחר, הסוחרים התחזקו ונעשו למעמד רחב ומבוסס (הבורגנות). הקשר בין האיכרים והבורגנות בשאיפה להשתחרר מעול הפיאודלים והאריסטוקרטיה הוביל למהפכה הצרפתית הגדולה, שהפילה את בית המלוכה האבסולוטית של הבורבונים. המאבק לחופש אכן היה משותף, אך הבורגנות נאבקה לחופש המסחר – האיכרים, לחופש מהדיכוי.

חופש לא הייתה המטרה הראשונה של מייסדי הקיבוצים. קודם כל, הם היו אנשים חופשיים – איש לא דיכא אותם. אפשר אף לומר בהשאלה שההפך היה הנכון, כי הרי הם נאבקו להשגת עבודה, כלומר ש"ינצלו" אותם... גם היישוב בארץ-ישראל והתנועה

הציונית בתחילה לא ממש נאבקו לעצמאות: הישוב היהודי בארץ נהנה במנדט הבריטי מאוטונומיה די רחבה וספק אם בשנות העשרים הוא נלחם להשתחרר מהבריטים – ברצון היו מסכימים אז למעמד של מדינה בחסות הכתר הבריטי, כמו אוסטרליה, למשל.

לעומת זאת, "שיתוף" כן הייתה תכונה בולטת של הקיבוץ – סימן ההיכר שלו. כאמור, הקיבוצים היו בהתחלה חבורות של אנשים שחיו ביחד, בשיתוף כלכלי מלא. לכן אין תימה שהשיתוף, ולא החופש, נכלל בסיסמאות הקיבוץ.

### **Igualité**

נכון ש"שוויון" הוא תרגום מדויק למילה הצרפתית *Igualité*, אך תוכן המילים האלה בסיסמת המהפכה הצרפתית ובזאת של קיבוץ שונות לגמרי.

מטרת המהפכה הצרפתית היה בראש וראשונה ביטול זכויות היתר של האריסטוקרטיה והכנסייה. באומנם "שוויון זכויות" התכוונו לשוויון פוליטי, לא לחברתי. אין להניח שהבורגנים ראו באיכרים "שווים" להם.

בהקמת הקיבוצים, המייסדים לא עסקו בצעדים פוליטיים. היה להם מניע אידיאולוגי, ציוני וחלוצי – החזון ליצירת חברה צודקת יותר, אך קודם כל פעל המניע הכלכלי, הקיומי: זאת הייתה דרך להתמודד עם פרנסה.

מושג השוויון אצל החברים הראשונים של הקיבוצים היה מעוות – שאיפתם לשוויון מקסימאלי בין החברים לא פעם הביאה אותם לאבסורדים. דוגמה אופיינית הייתה התייחסותם לשוויון המינים: השאיפה "להשוואות" נשים וגברים הביאה לידי כך שנשים עבדו כמו הגברים, בכל העבודות – בבניין, בסלילת כבישים, בחקלאות – מבלי להשתחרר מהמטלות "הנשיות" – לידות, גידול ילדים, מטבח, כביסה... בתחומים האלה אבירי השוויון לא ניסו להשוות את הגברים לנשים.

עוד פרדוקס רעיוני שכנראה לא שמו לב עליו: האובססיה לשוויון מכאני בין החברים פגע בעקרון החשוב ביותר בו הקיבוץ התקשט: "לכל אחד לפי צרכיו...". הרי השוויון כפי שפורש בקיבוץ משך דורות הוא בדיוק התעלמות מצרכיהם האמיתיים השונים של החברים. עד הנהגת ההפרטה של התקציב האישי, הקיבוץ חילק את המצרכים לחברים לפי פרמטרים שונים ומשונים (ותק, מספר ילדים וכדומה...), אך לא לפי צרכיהם!

לפי טעמי, המושג הפילוסופי "שוויון", ולא רק בקיבוץ, איננו בשוויון במתמטיקה ( $B=A$ ), אלא מתכוון ל"שוויון ערך האדם", כלומר שלכל בני האדם אותו ערך: הם שווים באשר הם בני אדם, ללא קשר למין, גזע, לאום או מעמד ("כל בני האדם נבראו בצלם אלוהים").

בדמוקרטיה, שוויון זה מתבטא קודם כל בשתי תופעות עיקריות: ראשון, קולו של כל בוחר שווה לקולות של כל הבוחרים, ושנית, כולם שווים בפני החוק.

לשוויון שאנחנו מנפנים בדגלנו עוד מאפיינים, אך בשום אופן לא מדובר בשוויון פיזי, מנטאלי או כל תכונה אישית אחרת. מקובלת ההנחה שאין שני בני אדם שווים, אך לפי ההשקפה הדמוקרטית המודרנית לכולם אותו ערך.

עקב הסתירות הרבות שאופפות את המושג, הייתי מתקשה מאוד להגדיר מה זה "ערך האדם", כי הרי לא מדובר בכמה הוא שווה בכסף ומה מחירו (מבחינה כספית, אפשר לייחס ערך רק לעבדים...) על איזה "ערך" מדובר? עצם אמירת "ערך האדם" מעמיד את הערך הזה (א) שהוא ערך ייחודי לאדם ושונה מכל יתר הערכים, (ב) תכונה ייחודית של האדם, שהיא שונה מכל יתר תכונותיו.

להבדיל מהתכונות הפיזיות המשותפות למין האנושי – אברים שהם שווים בכמות, אך שונים ביניהם בצורה ובעצמה (לבני אדם יש שתי עיניים, שתי ידיים, אף אחד, וכדומה) – "ערך האדם" הוא מושג פילוסופי ערטילאי, שלא ניתן למדידה ולכימות.

אנו נתקלים בבעיה מושגית דומה כשאומרים "שוויון ערך העבודה". בערך העבודה הזה אין הכוונה לכמה שווה העבודה בכסף, כמה משלמים עבורה. הכוונה היא בערך המוסרי של פעולת העבודה, שאינה תלויה במה שעובדים, אלא בעצם מעשה העבודה, למה שא.ד. גורדון הטיף ב"דת העבודה" שלו.

### Fraternité

לא הצלחתי עדיין לרדת לסוף דעתם של הצרפתים מדוע חרטו את Fraternité בדגל המהפכה שלהם. אינני יודע לאיזה אחווה התכוונו. לאחווה בין האיכרים לבורגנים? הברית שלהם פעלה רק להפלת שלטון המלך. הם בודאי גם לא התכוונו לאחווה עם האריסטוקרטים... העיקר: העניין הזה לא מובן לי כלל וכלל.

לעומת חוסר הבהירות הזאת, "עזרה הדדית" בדגל הקיבוץ היא סיסמה די מובנת, אף אל פי שהיא איננה מבטאת את מה שהיא מתכוונת, כי הרי "עזרה" היא תמיד ניתנת למי שזקוק לה והיא איננה בהכרח הדדית – ה"נותן" עזרה איננו מצפה "לקבל" לחילופין עזרה ממי שקיבל עזרה ממנו. הקיבוץ הזקוק לעזרה לא נעזר בחברים שהוא עזר להם קודם... נדמה שכוונת המונח היא שכל מי שעשוי להזדקק לעזרה, יקבל אותה לא ישירות מהחברים, אלא מהקיבוץ.

העזרה ההדדית בקיבוץ איננה כמובן אישית וישירה בין החברים, כפי שהיה מקובל אצל ה-pioneers האמריקאים, שבאו לעזור במורדיהם לשכן לבנות את ביתו. העזרה ההדדית היא למעשה עֲרֵבוּת הקיבוץ לכל אחד מחבריו. יש בוודאי הרבה תופעות של עזרה ותמיכה ישירות בין חברי קיבוץ שהם ידידים, במיוחד במקרים של מחלות ושכול, כפי שקורה גם בין ידידים מחוץ לקיבוץ, אך במונח "עזרה הדדית" לא זאת הכוונה.

השיתוף בקיבוץ לא יכול להתקיים ללא עזרה הדדית. שני אנשים (ומדינות) יכולים לזכות ביניהם הסכם של עזרה הדדית, מבלי

לקיים שום שותפות ביניהם, אך ההיפך לא יתכן. שותפות היא צורה מסוימת של עזרה הדדית.

### כוחה של אידיאולוגיה

מדוע הקדשתי מספר דפים על סיסמאות ואידיאולוגיה? משום החשיבות המפליגה של אידיאולוגיה, דגלים והפרחת סיסמאות בתולדות האנושות. אידיאולוגיה היא מערכת של השקפות ורעיונות שציבור אנשים מאמינים בה והיא מאחדת אותו. הדגלים והסיסמאות שמשרתים את האידיאולוגיה מהווים מאז ומתמיד מנוף כביר בהנעת המונים.

כל המדינות מטפחות את הפטריוטיזם – נאמנות ומסירות למולדת – שהיא אידיאולוגיה המאחדת את האזרחים מאותה מדינה, שייתכן ופרט מהאזרחות אין ביניהם הרבה מהמשותף. גם הדת היא אידיאולוגיה, מערכת אמונות שמאחדת ציבורי אנשים.

אפשר לעקוב לאורך כל תולדות האנושות מה אידיאולוגיות מסוגלות לחולל. נסתפק בשתי דוגמאות קיצוניות: מה חוללה אידיאולוגיית הגזענות של הנאציזם בעם הגרמני, ביהודים ובעולם כולו, ומה מחולל החומוניזם בעם הפרסי-האיראני.

מה דרוש לרעיון כדי להיפך לאידיאולוגיה שתסחף המונים? שיהיו אנשים שיאמינו בה ויהיו מסוגלים להשפיע על אחרים. לעתים קרובות ההצטרפות לאידיאולוגיה היא בתחילה רצונית והיא הופכת עם הזמן לכפייתית ואלימה, כפי שקרה עם הדתות המונותאיסטיות. אידיאולוגיות, גם דתיות וגם חילוניות, נוקטות לפעמים באמצעים אלימים לשמירה על קיומן. גם חברות הדוגלות בהומניזם ואנושיות כמו התנועות הקיבוציות לא היססו בתקופת שיא כוחן לגרש חברים בגלל סטיות רעיוניות (מה"קולקטיביות הרעיונית") ובגללה אף לפלג קיבוצים.

לרוב אנשים סופגים את השקפת עולמם עם חלב האם (האנטישמיות, הדתות ואמונות תפלות). אחרים נדבקים מהסביבה

ומהאופנה, ברצון או בכפייה (הנאציזם והחומניזם). מעטים האנשים המגיעים לאידיאולוגיה בהם דוגלים לאחר חשיבה, שיקול דעת והתלבטויות (הרפורמטורים והמחדשים הגדולים), אך מהרגע שהם מזדהים עמה ומאמצים אותה ומקבלים את תכתיביה כאמת שאין חולקים עליה, היא שולטת בהם והם חדלים לחשוב באופן עצמאי.

מהכתוב עד כאן על האידיאולוגיה, יתכן ומשתמעת נימה כאילו אני פוסל אידיאולוגיות כתופעה שלילית ורודנית, השולטת בבני אדם. אין זה בדיוק כך: האידיאולוגיה היא כמו מים, אש וחשמל. בלי מים אין חיים, בלי אש הציביליזציה לא הייתה קיימת, ואין לתאר את החיים המודרניים בלי חשמל. האם בגלל שאפשר לטבוע במים, להשרף באש ולהתחשמל בחשמל, נוותר עליהם? כך גם עם האידיאולוגיה – למרות הסיכונים והשלילה העלולים להיות בה, אי־אפשר בלעדיה!

אף חברה לא יכולה להתקיים ללא עקרונות ונורמות, מה שנקרא "אמנה חברתית", שפנים רבות לה: מסורת, חוקים, תקנות וגם אידיאולוגיה, מערכת אידיאות ומכלול השקפות משותפים לציבור מאמיניה. קשרים אלה הם חיוניים והכרחיים לקיום חברות אנושיות.

להבטחת קיום החברה בה אנחנו חיים, מבלי להשתעבד לאידיאולוגיה, עלינו לשלוט עליה בזאת שלא נקבל את כל ציווייה כמובנים מאליהם, שמדי פעם נבדוק ונברר אותם. חוקים ואידיאולוגיות הם כולם מעשי אדם, אף על פי שמייסדי דתות טענו שקיבלו את תורתם ישר מהכוח העליון שבשמו הם פועלים.

תורת הקיבוץ איננה פרי בשורה של נביא שהתעורר במידבר עם תורת הקיבוץ בפיו. האידיאולוגיה הקיבוצית התגבשה תוך כדי התהוות הקיבוצים. משנות השמונים פוקדים את הקיבוצים משברים רבים, אך המשבר שבאמת מאיים על קיומם הוא האידיאולוגי.

כאמור, לא שמעתי על קיבוץ שחדל להתקיים בגלל סיבות  
כלכליות, אבל בגלל אידיאולוגיה ויחסים חברתיים רעועים – כן!  

---

# פרק 37. המשבר האידיאולוגי בקיבוץ

(נכתב ב-2006)

בפרקים קודמים דנו על חשיבות האידיאולוגיה. כעת נברר מה קרה עמה בקיבוץ בעת האחרונה.

## המשבר האידיאולוגי

כאשר האידיאולוגיה בקיבוצים הייתה איתנה, קיבוצים היו מסוגלים מבלי לסכן את קיומם להחליף אוכלוסיות, להפריד בין בני משפחות, לגרש "סוטים רעיוניים" ולבצע עוד צעדים חמורים וכואבים. כל זמן שאידיאולוגיה משותפת מלכדת את המאמינים בה, התאגיד שלהם לא יתפרק. קבוצה אידיאולוגית יכולה מתוך אינרציה להמשיך להתקיים גם עם סדקים באימון, אבל לא לזמן רב: אלה שחדלו להאמין באידיאולוגיה של הקבוצה או ינשרו ממנה, או שיישנו אותה.

בעבר, בעת שהאידיאולוגיה שלטה בקיבוצים ללא מיצרים, מי שלא היה שלם עמה, עזב את הקיבוץ. כיום, האידיאולוגיה צולעת ושסועה, והלא מרוצים ממנה הם מספיק חזקים כדי לפועל לשינוייה.

שאלה מעניינת: מה גרם למשבר האידיאולוגיה בקיבוץ וממתי החלה? "חכמים בדיעבד" לא יתקשו להצביע על סימני כשל כבר בראשית הדרך. כדוגמא, אני בעצמי ציינתי בסעיף "Igualité" עד כמה מעוות היה בקיבוצים הראשונים המושג "שוויון המינים". אפשר להצביע על עוד תופעות שאין אנחנו מבינים היום איך פעם היו אפשריות. הקיבוץ התפתח בדרך ייסורים של עליות ומורדות, התגברות על מכשולים והשתנות מתמדת. אין הקיבוצים מהיום מה שהיו פעם, אך ממשיכים להיות קיבוץ, משום ששומרים על רעיונותיו העיקריים, שנשתדל לאתר בהמשך.



שינויים בקיבוצים התרחשו מאז ומעולם, אם כי לאט ותוך מאבקים כואבים, מבלי לגרום למשברים אידיאולוגיים מעמיקים. לא חיסול המקלחת המשותפת, לא הקומקום החשמלי, לא ההפרטות, ואף לא המעבר מהלינה המשותפת של הילדים ללינה המשפחתית, שכלכלית סיבכה קשות קיבוצים רבים, סיכנו את קיומם.

כלומר, השפעתם לא פעלה באופן ישיר ומיידי. אין ספק שכל האירועים האלה הטביעו את חותמם וחלקם תרמו בקריסת האידיאולוגיה הקיבוצית, אך לא ניתן להצביע על אחד מהם כגורם הישיר והיחיד למשבר המשמעותי שעמו מתמודדים הקיבוצים כיום.

אם הייתי מתבקש להצביע על התאריך המדויק בו האידיאולוגיה הקיבוצית התחילה להיסדק, לא הייתי חושב פעמיים: הלילה בין 24 ל-25 בפברואר 1956! בלילה הזה חרושצ'וב נשא את נאומו הסודי המפורסם בגנות פשעי יוסיפ סטלין, בוועידת העשרים של המפלגה הקומוניסטית הסובייטית בברית-המועצות ז"ל. אני כך חושב לא משום שחס וחלילה אני קושר את התנועה הקיבוצית לקומוניזם, לבולשביזם או לסטאלין, אלה משום שהנאום הזה הנחית מהלומה אנושה על רעיון הסוציאליזם בעולם. אחרי שנודע לי על הנאום, כתבתי במאמר שפרסמתי: "מכל רציחותיו של סטאלין, החמור ביותר, שאין לו סליחה וכפרה, הוא רצח הסוציאליזם".

למרות שישנם כאלה שמאשימים את הסוציאליזם כחטא הקדמון של הסטאליניזם, אינני מייחס את העיוותים והפשעים שלו לסוציאליזם, ששילם את המחיר עבורם – השאיפה לסוציאליזם והלהט שהוא עורר בחצי המאה העשרים, דעכו, נמוגו ואינם עוד, וספק אם יקומו לתחייה בעתיד הנראה לעיין.

במאה העשרים התרחשו התפרצויות חברתיות כבירות, כמו מרד הסטודנטים בצרפת ותנועת ההיפים בארצות הברית, אך הם היו נטולי צביון סוציאליסטי, אף על פי שאנשי שמאל רבים התייצבו בין המנהיגים. ההיפים אמנם הקימו פה ושם קבוצות אנשים שחיו ביחד, בקומונה, אך ללא מניע סוציאליסטי, אלא כמרד נגד מוסכמות

החברה הסובבת, מרד שהתבטא גם בשערות הארוכות, בלבוש המרושל ומתירנות מינית.

הנאום הנ"ל לא השפיע ישירות ומיידית על הקיבוצים, כי אם בעקיפין, בהשמיטו לאט לאט אחד מעמודי התווך של האידיאולוגיה הקיבוצית – הסוציאליזם, שהפך למילה לא-אהודה (כפי שבמידה מסוימת קרה גם לציונות...)...

דעיכת הציונות והסוציאליזם, השתיקה בקיבוץ הקלאסי את המנוע החשוב שלה: האידיאולוגיה.

כאמור, אידיאולוגיה היא מנוף המסוגל להביא אנשים למעשים שאין השכל הישר של אנשים שפויים בדעתם יכולים לתאר לעצמם: אידיאולוגיות גזעניות הובילו למעשים זועזועיים: פשעי הסטאליניזם, הנאציזם, דיכוי השחורים באפריקה על ידי הקולוניאליסטים הלבנים, הטרוריות... אידיאולוגיות דתיות עוררו מעשים לא פחות חמורים מהאידיאולוגיות לאומניות והאתניות...

לא כל האידיאולוגיות הן שליליות ואשמות על הרס וסבל. ישנן גם אידיאולוגיות חיוביות ובונות את האדם, כמו הדמוקרטיה. אין לתאר את הקמת מדינת ישראל בלי האידיאולוגיה הציונית. קיבוץ לא יכול היה להתקיים ללא ההשקפה האידיאולוגית של חבריו.

המתנער מהסוציאליזם מתרחק גם מרעיונות השיתוף, השוויון והעזרה ההדדית, רעיונות שלפחות בתקופה המודרנית הם תולדה ממנו. אך לא הייתי טוען שבכל המקרים בהם אנשים חיו ביחד בשיתוף ושוויון, כמו למשל האיסיים במדבריות והנזירים במנזרים ברחבי העולם, הונעו על ידי רעיונות סוציאליסטיים.

### **טבע האדם**

מובילי המהלכים של השינויים בקיבוצים מרבים להשתמש בנימוק "חיי הקיבוץ נוגדים את טבע האדם". אינני יודע על מה הם מסתמכים. מבט חטוף בתולדות המין האנושי דיו כדי ללמוד שבמשך מיליון השנים שהמדעים מעריכים את קיום האדם, צורת החיים

הקולקטיבית, בקבוצה, בחמולה ובשבט, הייתה השכיחה ביותר. רק לפני 6000 שנה, במסופוטמיה ובדלתא של הנילוס, החלו בני אדם לעסוק בחקלאות אקסטנסיבית, שחדלה מלהיות קניין משותף של השבט, והופיעו הערים הראשונות, בהם הייתה "הפרטה": רכוש הכלל עבר לבעלות של אנשים פרטיים או של השליטים. מושג "רכוש הכלל" מימי השבט, נעלם.

אפשר לומר שהציביליזציה והקפיטליזם יצאו לדרך שלובי זרועות: הרכוש ואמצעי הייצור הלכו והתפתחו בעת ובעונה אחת, הלכו והתרכזו בידי מעטים. יש מי שמצביע על המהפכה התעשייתית באנגליה כהתחלת הקפיטאליזם, ואין זה נכון, הוא החל כאשר האדם אגר לראשונה רכוש שהיה רק שלו, ולא של הכלל, של השבט.

לדוגמא, אברהם אבינו לא היה רק העברי הראשון, הוא גם היה הקפיטליסט היהודי הראשון – לפי המקרא היה תושב (ולא "חבר" שבט) העיר הגדולה אור־כשדים, בדרום עיראק של ימינו, ויצא ממנה עם "מקנה רב", עבדים רבים ו"מיליציה פרטית".

יטענו מובילי השינויים בקיבוצים "נכון שפעם אנשים חיו חיים משותפים, אך הם נטעו זר בעולם הקפיטליסטי המודרני". גם זה לא מדויק: בחברה המודרנית יש אמנם הפרטה של רכוש ושל אמצעי הייצור שנצברים בידי מעטים, אבל לא מוחלטת. נתחים גדולים מהם עדיין שייכים לכלל (רכוש המדינה וצורות שונות של תאגידיים): קרקע הלאום, חברות ממשלתיות (אין חברי הממשלה הבעלים שלהן!) וקנייני התאגידיים השיתופיים. כמו בקיבוץ – מה ששייך לכולם, לא שייך לאף אחד... אפשר לראות במדינה מין קיבוץ ענק המאגד את כל תושבי הארץ, שיש ביניהם הרבה רבדים משותפים, והראשון ביניהם, האזרחות! לא רק רובד של שיתוף, אלא גם של שוויון: במדינות דמוקרטיות כולם שווים בפני החוק (פורמאלית על פי החוק, לפחות) – לכולם אותה זכות לבחור ולהיבחר בבחירות למוסדותיה העליונים (פרלמנט, קונגרס, כנסת).

הקפיטאליזם גרם בחברה האנושית להפרטות של רכוש ואמצעי ייצור שהיו קודם שייכים לשבט, אבל חלקיות בלבד, כי חלק נשאר

בבעלות הכלל (המדינה). גם במדינות הקפיטליסטיות ביותר אין הפרטה מוחלטת. בתחומים רבים במדינות חוגגים שותפויות: אנשים שייכים לדת משותפת (גם החילונית היא צורה של אמונה משותפת לציבור רחב, אף על פי שבאופן פורמאלי אינה ממוסדת ומאורגנת), ללאום משותף, לציבור אתני משותף, למפלגה משותפת, למועדון חברתי או ספורטיבי, לתאגיד, לעמותה ועוד. שיתופיות אלה הן משותפות לכל חבריהם, ועל "חבר" בהן חובות וזכויות. האם מכל אלה אפשר להסיק שתכונת השתייכות להתארגנות משותפת נוגדת לטבע האדם? הרי האדם הוא "חיה חברתית" (סוציאלית)... כך לימדו אותי בבית־הספר.

### התא המשפחתי

בקטע של "הרכוש ואמצעי הייצור", גם בחברה הקפיטליסטית ביותר קיים גרעין קשה של חיים משותפים: התא המשפחתי, בו מתנהלים לפי הכלל הקומוניסטי "לכל אחד לפי צרכיו, מכל אחד כפי יכולתו". אף הצבא מתנהל במידה רבה כתאגיד סוציאליסטי ובאספקטים רבים אפילו "קיבוצי" יותר מאשר הקיבוצים: החיילים לובשים מדים דומים והם נתונים לכללים (ולמשמעת) חמורים מאשר הקיבוצניקים בקיבוצם. גם הם אינם בעלים על "אמצעי הייצור" שבו הם משתמשים. מישהו יטען שלהיות חייל נוגד את טבע האדם? אז מדוע יש מתנדבים לצבא, דווקא לחילות ולמשימות הקשות ביותר?

מצאתי באינטרנט ש-800 מיליון בני אדם בעולם הם חברים בקואופרטיבים מסוגים שונים. במילים אחרות: מקיימים במידה מסוימת שיתוף ושוויון "הנוגדות את טבע האדם"...

### שותפות ושוויון בעולם

אמי המנוחה הייתה נוהגת לומר "מ'זוגט די שוויגער ומען מיינט די שניר", למי שלא מבין אידיש הייתי מתרגם "מדברים על החמות ומתכוונים לבת שלה".

למי המשל תפור? לטוענים ש"חיי הקיבוץ נוגדים את טבע האדם". אם לקרוא לילד בשמו, המניעים האמיתיים שלהם היא הנהגת מה שהם מכנים "השכר הדיפרנציאלי", כלומר השארת החלק הארי של המשכורות שמקבלים בכיסם ולצבור כמה שיותר רכוש וכסף פרטיים. הם מוכנים לשלם מיסים לקהילה, אך להפריט כמה שיותר את תקציביה. חלומם להנות משני עולמות: שותפות בבעלות הכלל על קניין הקיבוץ, סביבה כפרית פסטורלית, קבלת שירותים מוניציפאליים, תרבותיים ואולי הינוכיים. בקיצור: להיות שותף שווה לכל החברים בהון של הקיבוץ ובמה שהוא מחלק, אך לא לשתף את כלל החברים במה שהוא מרוויח. שלנו – שלי, שלי – שלי. האם זהו הטבע האמיתי של האדם?

עבורם הגיע הקץ לאידיאולוגית הסוציאליזם: "כל חבר ידאג להתפרנסותו", כל אחד ידאג לעצמו ולמשפחתו. פער ההכנסות יפריד בהכרח את חברי הקהילה לשתי קבוצות: בעלי הכנסות גדולות ובעלי הכנסות קטנות. בעלי הכנסות קטנות יצטרכו להתאמץ מאוד כדי לחסוך ולהגדיל את הונם – מרביתם יתקשו בכך, מצפה להם ירידה ברמת החיים שלהם. לעומתם שיכבה קטנה של בעלי הכנסה גבוהה ירשו לעצמם לבזבז על מותרות, בילויים וחינוך יקר יותר לילדיהם, וסביר שעוד יצליחו לצבור הון.

לתהליך הקיטוב הכלכלי הזה אין מנוס... השיטה הקפיטליסטית כבר תדאג להגברתו, בזאת שהיא מאחלת לכולם "יותר": שהעשירים יהיו יותר עשירים ושהעניים יהיו יותר עניים. הקיבוץ המתחדש איננו פטור מחסדיו: בעלי הכנסות גבוהות יתעשרו ומי לא – לא! אם יתמזל לו מזלו ידרוך במקום, ולא – ייסוג אחורה. אל תגידו לי "גילית את אמריקה!": הספר הזה אמור לתאר את המציאות בקיבוצים, גם אם אין בכך חידוש.

אבירי השכר הדיפרנציאלי נאחזים ב"שיר השירים": "שמני נטרה לכרמים, כרמי שלי לא נטרת". על מנת שיהיה להם כרם שלהם לנטור, רוצים לחלק את כרם הקיבוץ. האם משימתם ניתנת

לביצוע? ניתן למשל, כפי שראינו, להפוך עם הסכמתו של רשם האגודות השיתופיות את הקיבוץ לחברה בעירבון מוגבל.

### סיווג המגמות החדשות

טול מהקיבוצים את הציונות ואת הסוציאליזם, מה יישאר? ישובים פחות או יותר פורחים, עם נוי ובתים יפים, וחברים שספק אם סיכמו לעצמם מה הם רוצים מחייהם.

לא הייתי אומר שההתלבטות על הדרך מאפיין את חברי הקיבוץ, אך השאלה מה הקיבוץ צריך להיות היא שאלה שתמיד העסיקה את חברי הקיבוץ ותמשיך להעסיקם, גם בקיבוצים שהשלימו את תהליכי השינוי והחליטו אחרי שנים של דיונים מהו ה"מודל" שעל פיו רוצים לחיות.

כפי שכבר נאמר, כל קיבוץ מתמודד בעצמו עם בעיותיו ומשתדל להגיע ל"מודל" הארגוני והחברתי המתאים לו. על פי "תקנות האגודות השיתופיות (סוגי אגודות), תשט"ז – 2005" אפשר באופן כללי לסווג את כל המודלים בשלושת זרמים: "הקיבוץ המשותף", "הקיבוץ המשתנה" ו"הקיבוץ העירוני" (ראה פרק 26).

---

## פרק 38. השאיפה לשינויים

(נכתב ב-2000)

### מאגר זכויות של החברים

מבחינה כלכלית הקיבוץ של פעם היה המאגר של הזכויות של כל החברים על הקניין המשותף.

למעשה, חברי הקיבוצים של פעם ויתרו לטובת כלל הקיבוץ על רוב הקניין וההון הפרטיים, פרט לרכוש הפרטי שהקיבוץ התיר להם להחזיק: והחפצים ששייכים להם בדירתם, הבעלות על תקציבם האישי ופיקדונותיו בקופת הקיבוץ ובבנק.

לפני הנהגת ההפרטות בקיבוצים, פרט לתקציב האישי הנ"ל, כל סעיפי התקציב לאחזקת אדם בקיבוץ (בריאות, חינוך, מזון, השתלמויות, אחזקת דירות ועוד סעיפים) היו בשליטה של רשויות הקיבוץ, הוועדות. הן היו משתמשים בהם להספקה, על פי פרמטרים שונים הנהוגים בקיבוץ, לסיפוק הצרכים של כלל החברים (חגים ופעולות תרבותיות, חינוך הילדים, אחזקת דירות, למשל) ואת הצרכים הפרטיים של כל תושבי הקיבוץ (מזון, ביגוד, הנהלה, השתלמות, טיולים לחוץ לארץ ועוד).

כל הפרטה שהנהיגו בקיבוץ העבירה נתח מהתקציב הכללי של הקיבוץ שהיה ברשות הוועדות להגדלת התקציב האישי של החברים, ולשליטתם הבלעדית! כך שמצד אחד ועדות רבות ירדו מנכסיהם ובחלקם התחסלו, כי ברגע שלא היה להן מה לחלק, איבדו את ההצדקה לקיומם, ומצד שני החברים התחילו לצבור באופן חוקי הון פרטי, בכסף ובחפצים שרכשו בו.

### ממון פרטי

פתאום אחזקת ממון פרטי וחשבון פרטי בבנק (החסום לקיבוץ!), רכוש שאין יותר חובה על החברים למסור אותו לקיבוץ, נעשו

לנורמה מקובלת וכשרה למהדרין. התבטל הסעיף בתקנת הקיבוץ שהוא אפטרופוס הכוללי יכול על רכוש של החברים.

הפרטה גוררת הפרטה, ומי יכול לנבא עד היכן? על פי התקנות בתוקף (מדובר בשנת 2000) רק קניין הקיבוץ בבעלות המשותפת של כלל החברים, לא ניתן להפרטה. בינתיים, קיבוצים שונים החלו בתהליך של "שיוך דירות", המיועד להעביר לדייר את הבעלות על הבית בו הוא מתגורר. לפי הלך הרוחות המנשבות בקיבוצים, הצעד הבא יהיה הפרטת יתר נכסי הקיבוץ, פירוק בעלות הכלל עליהם או על חלק ממנו, על ידי פעולות חוקיות שמותר לקיבוץ לנקוט.

### משבר תמיד

משברים מלווים את הקיבוצים מהתחלת קיומם. איני זוכר שנה במשך מעל יובל שנים שאני חבר קיבוץ, בה הוא לא היה נתון באיזשהו משבר. מספיק לבחון את סדרי היום של הוועידות והמועצות של התנועות הקיבוציות כדי ללמוד על המאבק הרצוף בבעיות ובמשברים.

משברים שימשו תמיד דגל בידי מנהיגים... בפרפראזה לדיקארט אפשר להגדיר "הקיבוץ במשבר, משמע שהוא קיים!".

כתבתי בשנת 1992 בעלון קיבוצי שהבעיה האמיתית של הקיבוצים איננה המשבר הכלכלי, אלא אובדן המצפן. בעבר, הנהגה מגובשת ואידיאולוגיה מושרשת ליכדה את הקיבוצים והנחתה אותם לגבור על המכשולים. התנועה תמכה בקיבוצים שנקלעו בקשיים ועזרה להם להיחלץ מהם על ידי הדרכה והלוואות. גם הסוכנות היהודית העמידה לרשותם פעם ועוד פעם תקציבי ביסוס נוספים.

כך התנהלו הקיבוצים מתקופת מחנות האוהלים נטולי רכוש לתקופה של מעונות המגורים, בניינים ציבוריים, הגנים הפורחים, ענפים חקלאיים ומפעלים תעשייתיים, עד המשבר הכלכלי בשנות השמונים של המאה העשרים, שאני קורא לו "המהפך הגדול" (בהשראת "המפץ הגדול").



## הכישלון הוא יתום

בעלי התפקידים הכלכליים בקיבוצים לא לקחו על עצמם את האחריות על הידרדרות המצב בקיבוצם ולא האשימו את הניהול שלהם ולא את חוסר ערנותם על המתרחש בכלכלת המדינה, אלא את מערכת הארגון והניהול הנהוגה בקיבוצים. טיעון זה מצא קרקע פורייה אצל השכבה ההולכת וגדלה של חברים שעבדו בחוץ בשכר גבוה ואצל חברים שמילאו משרות מרכזיות במפעלי הקיבוץ.

כאן המקום לציין שעם צמצום האופק החקלאי במשק – אם בגלל מדיניות הממשלה, אם בגלל הקטנת מכסות המים ואם בגלל הרווחיות הנמוכה של התוצרת החקלאית – הקיבוץ השליך את יהו למקורות אחרים לפרנסה: הקמת מפעלים תעשייתיים ועבודת חוץ. גם פנו לטיפוח עיסוקים חדשים ומתן שירותים שונים (תחנות דלק, חנויות, "צימרים" (השכרת חדרים), מרכזי מסחר ועוד היד נטויה.

בעקבות המשברים, הכלכלי והדמוגרפי, קיבוצים נאחזו בעוד שתי מחשבות, האמורות לתת תשובה למצוקתם: שינויים באורחות החיים והמבנה של הקיבוץ והרחבות קהילתיות.

## שינויים בקיבוץ

שוועת חברי הקיבוץ לשינויים היא תמוהה בעיניי – היא ממש מפליאה אותי: מתי לא היו שינויים בקיבוצים? מאז שהתארגן הקיבוץ הראשון, הקיבוצים משתנים ללא הרף כל הזמן.

אמר החכם באדם "מה שְׁהֵיָהּ הוּא שְׁיֵהֵיָהּ וּמָה שְׁנַעֲשֶׂה הוּא שְׁיַעֲשֶׂה וְאִין כָּל חֻדָּשׁ תַּחַת הַשָּׁמַשׁ". יתכן שזה היה נכון בזמנו, משום שבתקופה ההיא לא היו קיבוצים! בקיבוצים מאז ומעולם היו תמיד חדשות תחת השמש, נעשים דברים שלא נעשו קודם, מה שיש איננו מה שהיה ומי יודע מה יהיה?

האומרים "שינויים" (שינויים בקיבוץ) ומתכוונים ל"שינוי" – שינוי הקיבוץ! הפיכת הקיבוץ לקיבוץ אחר, חדש, ה"קיבוץ מתחדש", שיתנער מכל ה"עיוותים" של הקיבוץ הקלאסי.

## על מהות הקואופרטיב

עלי לציין שבגלישות שלי באינטרנט בחיפושי אחרי מידע על התנועות הקואופרטיביות בעולם, כלומר על האגודות השיתופיות הקיימות בעולם, ביניהן גם הקיבוצים, מצאתי בהגדרות המטרה שלהן, שהמשותף לכולן הן:

- שיפור רמת החיים של חבריה ודאגה לרווחתם.
- הנהגה עצמית.
- שיתוף וערבות הדדית.
- שוויון זכויות לחברים.

באף אחת מההגדרות לא מופיעה "עשיית רווחים" כמטרה, למרות שברור כשמש שעשיית רווחים נחוצה להגשמת המטרות שכן מצוינים. בקואופרטיבים בעולם הרווחים אינם המטרה העליונה שלהם, אלא אמצעי להשגת המטרות המוצהרות: רווחת כלל החברים, ולא דווקא רווחתה של האליטה של בעלי משרות, אף על פי שלא מעט קואופרטיבים גולשים לכך.

## סיפור מאלף

כאן המקום לסיפור מאלף מהימים ההם: כשהקמנו את הקיבוץ שלנו בשנות החמישים, היו חברים שהציעו לנצל את "היתרון הדיפרנציאלי" שלנו – הקרבה לגוש דן – להקמת שירותים לציבור העירוני: בית מלון, תחנת דלק, ועוד רעיונות מעניינים. כל היוזמות האלה נתקלו בקיר אטום של שומרי החומות החלוציים האידיאליסטיים של הקיבוץ שדחו אותם על הסף: "לא הקמנו קיבוץ כדי להיות סוחרים!". העקשנות החלוצית הזו מנעה את היסולם של ענפים חקלאיים, שלמרות ההצלחה בגידולים והיבולים הגבוהים שהם הניבו, הסבו גירעונות כבדים לקיבוץ. יתכן שאלמלא הצמצום המשמעותי במכסות המים וגזרות אחרות, היינו מחזיקים בהם עדיין... (ומגדילים עוד יותר הגירעונות).

כשהמציאות תפקה בעיני הקיבוץ והנהגתו נאלץ למצוא מקורות פרנסה חלופיים לחקלאות שהלכה והתייבשה, נזכר הקיבוץ מהרעיונות מאז – וכעת המסחר משגשג בו...

אך אין הקיבוץ שכח את אהבתו הראשונה: אולי באחת הימים יחזירו לנו את מכסות המים או אולי נוכל להשתמש במי השופכין המשוחזרים של ערי הסביבה, שבינתיים נשפכים לים...

---

## **פרק 39. הניכור בקיבוץ**

(נכתב ב-1989 וב-2000)

### **הרואה ואינו נראה / נחום מנדל**

#### **(פיליטון)**

כשהייתי נער התרשמתי מאד מהסרט "הרואה ואינו נראה" (אם אינני טועה, על פי סיפור של ה.ג'. וולס): נער שנהפך לבלתי־נראה, מתהלך היה בין הבריות ועושה כל מיני תעלולים מבדחים... בתמימותי חשבתי אז כמה טוב היה לו גם אני יכולתי להיות כך.

מי פילל ומי מילל כי יקרה דבר כזה?

מה שחשבתי לבדיוני – מסתבר שאיננו בלתי אפשרי כלל וכלל. רבים האנשים שרכשו להם, מרצונם או שלא מרצונם, את התכונה של לראות ולא להראות. בקיבוץ, במיוחד, תופעה זאת שכיחה למדי...

התבגרתי בינתיים ומה שפעם היה בעיניי מצחיק נראה לי כיום  
עצוב ומדכא. אין דבר הפוגע בי יותר מאשר להרגיש בלתי־נראה,  
לעבור ליד חבר, או בן או בת של ידיד שגדלו עם בניי וכו', ואין הוא  
מבחין שנקלעתי בדרכו וכמעט נוגע בי. המתאר לך את ההרגשה של  
להסתובב בחדר האוכל בין המוני חבריך ואיש איננו שם לב  
בנוכחותך?

אינך נראה – משמע אינך קיים!

\*

נחמתי שבקיבוץ כלבים רבים. הכלב מבורך כנראה בחושים  
מפותחים יותר מאשר בני־אדם ואין להתחבא מפניו. כמה שלא  
תנסה (ואולי אפילו דווקא!) – לא תצליח: הוא יבחין בך ממרחקים  
ויתייחס אליך בנביחה.

\*

מטרת הכתיבה הזאת – פנייה לציבור לבקשת עזרה: אולי יודע  
מישהו למי עלי לפנות בתחינתי להתיר ממני את משאלתי מאז? אין  
אני רוצה יותר להיות שקוף.

[פורסם בעלון קיבוץ געש "ניבים" מס' 470/7,  
[17.7.1989]

\*

### **פלאי התקשורת המודרנית (נכתב ב-2000)**

מסכי המחשב והטלוויזיה, פלאי התקשורת המודרנית, הוסיפו  
במידה מסוימת לניתוק התקשורת בין הבריות. גם הטלפון, כלי  
התקשורת בהא הידיעה, תרם את חלקו בהרחקת אנשים אלה מאלה.  
כשלא היה טלפון, אנשים נפגשו פנים אל פנים בכדי לשוחח. כיום  
משתמשים בטלפון, גם אם מדובר בשיחה בין שכנים, גם בקיבוץ.  
עם הנהגת המזכירה האלקטרונית, הטלפון כיום בולם את הנגישות

לאנשים – מההודעה "בהישמע צליל השאר הודעתך ונענה לך" השמיטו לאחרונה את "ונענה לך", כי בלאו הכי לא עונים...

לתקשורת האלקטרונית חלק נכבד בהרחבת ההתנכרות בקיבוץ, אך כפי שכבר צוין בפרקים שונים, גם גורמים אחרים תרמו לכך, כמו המעבר ללינה משפחתית של הילדים והפרטות התקציבים.

### נימוסים בקיבוץ

כבר נאמר שאין בדידות גדולה מאשר להימצא לבד בתוך המון ושבעיר חוגג הניכור. על נושא ה"התנכרות" בחברה המודרנית נכתבו ספרים ומחקרים רבים. חשבנו שבקיבוץ כמשפחה מורכבת שכולם מכירים את כולם לא תיתכן התנכרות בין חבריו. טעינו!

כבר עם הגעתי ארצה ב-1948 אחת התהיות (ואכזבות) הראשונות מהקיבוץ היה חוסר הנימוס בו: איש לא בירך את רעו בשלום, לא השתמשו ב"בבקשה" וב"סליחה" ולא נהגו למחוא כפיים כשהצגה בקיבוץ נגמרה. כשמרצה סיים את הרצאתו וזמר את שירתו, הקהל קם על רגליו וברח מהאולם של חדר באוכל כאילו כפה אותם השד. כאשר הלכתי במדרכת הקיבוץ שלוב זרועות עם אישתי, כולם הסתכלו בתדהמה על המחזה הזה...

אחת היוזמות הראשונות שלי בגעש הייתה המבצע "הסבר פניך לחברך", בהשראת סיסמת "הסבר פניך לתייר" שאז התפשטה במדינה. על כך כתבתי בעלון ודיברתי בשיחת קיבוץ – מדוע לא לומר "בוקר טוב" ו"שלום" כשחברים פוגשים אחד את השני.

עלי לציין שחל שינוי בקטע זה – כבר מוחאים כפיים אחרי הופעות... אך אמירת "שלום" עדיין פרובלמטית, והראייה: הפיליטון הנזכר לעיל, שפרסמתי אותו לאחר כמעט 40 שנה בהיותי בקיבוץ.

## המצב כיום

מצב הנימוסים כיום בקיבוץ גרוע יותר. עם השינויים החלים בקיבוץ והנהגת ההפרטות, נדמה שרוב החברים עושים לביתם ומרבים להסתגר בהם. יש לי הרושם שגם היחסים בין החברים הופרטו. אני כבר לא מכיר את כל החברים בשמם ולא מזדמן לי לפגוש אותם (אין מקלחת משותפת, אין חדר אוכל, אין...). רבים החברים העובדים בחוץ וגם העובדים בקיבוץ, לאחר העבודה פונים ישר לבתיהם וזהו. ממש כמו בעיר. והילדים? לרוב אינני יודע את שמם ומי שייך למי.

נכון שהקיבוץ גדל הרבה מאז שהוקם – פי חמש! בכל זאת, ההתנכרות בו מכאיבה לי.

---

## פרק 40. עיזבוננו של חבר קיבוץ

(נכתב ב-1989)

### הבדיחה הצהובה של דודי

אחד הדודים היקרים שלי (ז"ל) היה מתענג בלשאול חידה: "במה דומים בני אדם לכלבים?". התשובה: "כלב חי וחי עד שהוא מת – בן אדם חי וחי עד שהוא מת!".

וזה נכון, הרי דין כל חי שיומו משיג אותו – גם את חבר הקיבוץ! המוות הוא הדבר הכי בטוח בחיים. מה עושות מחשבות מקאבריות כאלו בספר הזה? בגלל השאלה מה קורה כאשר חבר קיבוץ מחזיר את נשמתו לבורא – הכוונה לעיזבוננו, למה שהוא לא לוקח עמו לקבר.

### פירושים ופתרונות לשאלה

לשאלה פירושים ופתרונות רבים, כיאה לסוגיה מכובדת. ראשית חוכמה: תלוי בתקנון הקיבוץ. ראינו בפרק 6 של הספר ("חוקים ותקנות בקיבוץ"), שבקיבוץ של פעם חבר שנפטר, הקיבוץ היה יורשו היחידי – כתוב מפורש בסעיף 65 של "תקנון הקיבוץ - 1975": "במידה ועל פי החוק מוקנה או יוקנה תוקף חוקי להוראה בסעיף זה, הרי במות חבר רואים כאילו ציווה את כל עזבוננו, וכל טובת הנאה שיש לקבל מעיזבוננו, לקיבוץ בלבד".

יתכן שבתקופת האוהלים, כשעיזבוננו של החבר היו בסך הכול בגדיו ונעליו (ייתכן ועדיין לא היו לו ילדים ואף לא היה נשוי), ההוראה הזאת הייתה די מוצדקת, כי מדוע בן או בת הזוג יהיו מעוניינים בחפצים ההם? אם לנפטר או לנפטרת היה כסף מתקציבו האישי בקופה, על אף התקנון, הוא היה נשאר לבת/בן הזוג, אם היה/הייתה כזה/כזו ולא היו פרודים..

הוראה זאת, כמו המקלחת המשותפת, שייכת לפרה-היסטוריה הקיבוצית: הסעיף 65 בוטל ב"תקנון הקיבוץ" של 1999 (תאריך התקנון בקיבוץ). נדמה לי, ואינני ערב על כך, שסיבת הביטול לא היה נעוץ בשיקולים מוסריים, כי אם במצב הפרדוקסאלי שנוצר בקיבוץ עם הכנסת ההפרטות בקיבוצים: חבר קיבוץ, בנוסף לחלקו בבעלות הכלל בקיבוץ, החל לצבור רכוש ונכסים פרטיים בבעלותו הבלעדית, שלא היו שייכים לקיבוץ, בניגוד להוראה המפורשת בסעיף 53 "חבר הקיבוץ חייב להעביר לקיבוץ, והקיבוץ רשאי ליטול לרשותו, את הבעלות והאחזקה בכל נכסיו של החבר".

זה היה המצב בתקנון הראשון, ועל מנת להתיר את הסתירה ולהמתיק את הגלולה, הסעיף (53) שונה ל"חבר הקיבוץ חייב להציע לקיבוץ, והקיבוץ רשאי ליטול לרשותו, את הבעלות וההחזקה בכל הנכסים וההכנסות של החבר, אך למעט נכסי החבר כהגדרתם בתקנון זה. חובתו האמורה של החבר תפקע עם מתן צו לפירוק הקיבוץ או עם מתן צו לכינוס נכסיו".

מדוע שינו את "חבר הקיבוץ חייב להעביר לקיבוץ" בתקנון הראשון ל"חבר הקיבוץ חייב להציע לקיבוץ" בתקנון השני, כלומר "להציע" במקום "להעביר"? כנראה משום שהקיבוץ "רשאי ליטול לרשותו", זאת אומרת שאין הוא חייב. הודה ולא אבוש: אינני תופס את דקויות הניסוח הפלפולי הזה.

ההיגיון במחיקת סעיף 65 הוא בזאת שאין החבר חייב יותר למסור או להציע לקיבוץ את "נכסי החבר כהגדרתם בתקנון זה", אף על פי שלא מצאתי בתקנון הגדרה ל"נכסי החבר". אני מניח שמדובר בתקציבו האישי ובכל החפצים שהוא רכש בו או שקיבל אותם מהקיבוץ משום שהיה "מגיע לו". הרי, כפי שאמרנו הלוך וחזור, עם הנהגת ההפרטות בקיבוץ קיבלו החברים זכות כשרה למהדרין לבעלות ולשליטה בלבדית על הרכוש הפרטי, שאיננו משותף ליתר חברי הקיבוץ או לקיבוץ עצמו. בזאת מצטמצם היקף קניין הקיבוץ שהיה רכוש משותף של כלל החברים וגדל הרכוש הפרטי שהחברים צוברים. חברים שהכנסתם קטנה (או שאינם



מסתדרים אתה) ואינם מסוגלים לצבור כסף, צוברים חובות (overdraft).

### **החזקת רכוש והון פרטיים**

כיום בקיבוץ בו קיימות הפרטות מותר לחבר להחזיק רכוש והון פרטיים, ואף להפקיד סכומי כסף בחשבון אישי בבנק. בהנחה, כמובן, שהקיבוץ הוא המקור שלו (של הכסף), כלומר שהחבר צבר אותו מתקציבו האישי ולא מגורם שאיננו הקיבוץ, אך מי יכול לפקח על כך? חשבונות האישיים של חברים בבנקים הם חסויים כדין וכחוק.

כפי שנאמר (אינני יודע כמה פעמים), בקיבוצים שיש הפרטה יש לחברים אפשרות לצבור רכוש והון פרטיים, שהם בבעלותם ושליטתם הבלעדיים. על פי חוק היסוד "כבוד האדם וחירותו" זכות הקניין היא זכות מוגנת, ולכן, הרכוש וההון האלה הוא רשאי להוריש.

### **העיזבון והורשה בקיבוץ**

מה מותר להורשה בקיבוץ? קודם כל נפריד בין הרכוש הפרטי בבעלותו של החבר לבין חלקו ההיפותטי והווירטואלי בבעלות על קניין הקיבוץ, השייך לכלל החברים במשותף.

כתבתי "היפותטי" משום שאף חבר איננו יכול לקבל לרשותו את חלקו הפיזי בקניין הקיבוץ בבעלות הכלל, דבר המעוגן היטב בסעיפים רבים בכל התקנות, תקנונים וחוקים העוסקים בקיבוץ.

שתי דוגמאות להמחשת חלוקת רכוש:

דוגמא ראשונה: נניח ששני איכרים קונים פרה בשותפות, מטפלים בה, חולבים אותה ומוכרים את החלב. את הכנסתם מהמכירה הם יכולים לחלק (בחלקה או בשלמותה) ביניהם, לשלם חובות, להשקיע ברפת של הפרה, או לעשות בה כל שימוש אחר עליו יסכימו שניהם.

נניח עכשיו (מסיבה שאיננה חשובה לדיון) שהאיכרים האלה מחליטים להפסיק את השותפות. מה אפשר לעשות? (א) שאחד האיכרים ישלם לשני את חלקו בשותפות ויישאר עם הפרה, שתהיה רק שלו. (ב) ימכרו את הפרה ויחלקו את הפדיון ביניהם. (ג) יחלקו פיזית את הפרה: ישחטו ויבתרו אותה לחלקים ויתחלקו ביניהם.

עובדה שאין לחלוק עליה היא שמבלי לשחוט את הפרה, היא לא ניתנת לחלוקה (פרט אם האיכרים יחליטו שיום אחד הפרה שייכת כולה לאחד מהם ויום אחד לשני, סידור שלא נראה מעשי).

הדוגמא השנייה: היא די דומה, אך לא עם בעל חיים. נניח ששני נהגים קונים מונית בשותפות. אם יחלטו לפרק את השותפות, יש להם למעשה אותן האפשרויות. אפשר כמובן למצוא הבדלים פרוצדוראליים בין שתי הדוגמאות, אך בסופו של דבר העיקרון הוא שלא ניתן לבתר פרה מבלי שהיא תחזל להיות פרה חיה ולא ניתן לחלק רכב לשניים מבלי לפרק אותו לחלקים, כלומר בלי שהוא חזל להיות רכב.

מה הוא ההבדל בין שתי הדוגמאות האלה והקיבוץ? פרה איננה מעשה אדם. מונית וקיבוץ, כן. וההבדל ביניהם, שהמונית איננה לרוב בבעלות של אלה שהרכיבו אותה, לעומת הקיבוץ שהוא כן בבעלות המשותפת של כלל החברים שהרכיבו אותו. אך יש עוד הבדל בין שלושתם: בעלי הפרה רשאים להחליט לשחוט את הפרה ולחלק אותה ביניהם, בעלי המונית רשאים לפרק אותה ולחלק ביניהם את החלקים – כלל חברי הקיבוץ (שהם הבעלים המשותפים בו) רשאים, על פי תת־הפרק "סמכויות" בתקנון של הקיבוץ, לעשות בו הכול שיחליטו לעשות שאיננו נוגד את התקנון ואת חוקי המדינה, פרט מלחלק אותו לחבריו! אך ניתן על פי התקנות של האגודות השיתופיות, באישור הרשם (כבר עמדנו על כך), להעביר את מעמד הקיבוץ מ"קיבוץ" ל"חברה בעירבון מוגבל", בו הוראות התקנון הן שונות.

ניתן גם למכור חלקים מרכוש הקיבוץ (מפעלים, לדוגמא), להיכנס בשותפות עליהם עם גורמים זרים ואפילו לתרום אותם.

בעלי הקיבוץ (= כלל חבריו) רשאים למכור חלק מרכוש הקיבוץ (למשל, אחד ממפעליו, או את הזכויות על שטחי קרקע, כפי שקרה בהסדרי חובות של קיבוצים) או את כל הרכוש שלו. אין מניעה בתקנות למכירת כל רכוש הקיבוץ, אם כי הדבר איננו ריאלי, אך על פי התקנון תיאורטית כן: הקיבוץ יישאר תאגיד משותף של חברים ללא רכוש משותף. יש פרדוקסים בחיים.

הפדיון של כל מכירה בקיבוץ שייך לכלל החברים ולכן הוא מצטרף להון הקיבוץ, שכאמור איננו ניתן לחלוקה בין החברים. אך את רווחי המפעלים או חלקם, כן מותר לחלק לחברים, כדיווידנדים או כבונוסים, בדרך שיוסבר באחד הפרקים הבאים. למה הדבר דומה? לפרה שלא ניתן לחלק אותה חיה בין השותפים, אבל החלב שלה, כן... זהו בדיוק דין הקרקעות בקבוצים השייכים למינהל מקרקעי לישראל. ההנאה מרכוש הנמצא ברשות מישוהו (עקב שכירות, חכירה, השאלה או סיבה אחרת) מבלי שהוא בבעלותו, מעוגנת במקורות היהדות כזכות "אכילת פירות".

### הורשת עיזבוננו של החבר

קודם כל, תלוי אם הנפטר השאיר או לא צוואה כחוק. "צוואה" היא מסמך משפטי שבו מורה אדם מה רצונו שייעשה לאחר מותו, כולל בעיזבוננו. אם במסמך זה יש הוראה הסותרת סעיף מסעיפי "חוק הירושה", הצוואה עדיפה, בתנאי שאין בה הוראות פליליות, לא־מוסריות או בלתי ניתנות לביצוע.

חוק הצוואה במשפט הישראלי מכיר בצורות שונות של צוואות. הצורה השכיחה והנוחה ביותר לעריכת צוואה, גם לחבר קיבוץ המעוניין להשאיר צוואה, היא מכתב עם תאריך, חתום על ידי יוזמו בנוכחות שני עדים המעידים בחתימתם שהוא היה שפוי בעת שערך את הצוואה ושחתם עליה מרצונו החופשי. רצוי שעורך־דין יבדוק את המסמך, שלא יהיו בו משגים העלולים לבטל אותו.

בצוואה רשאי האיש להוריש את רכושו כאוות נפשו, לחלק אותו כרצונו למי שירצה, לתרום אותו כולו או חלק ממנו לכל מוסד חוקי (כולל הקיבוץ!). החוק גם מאפשר התניית תנאים מסוימים. על כל אלה חלים כמובן ההגבלות המפורטות בחוק הירושות.

אם לא קיימת צוואה, תקפים הוראות ההורשה בתקנון הקיבוץ, ומעליהם חוק הירושה בישראל. נורמה מקובלת בקיבוצים היא שאם לנפטר בן או בת זוג בחיים (והם לא פרודים) כל הרכוש נשאר בשלמות אצלו או אצלה. אם לא, לרוב הבנים מסתדרים ביניהם בחלוקת תכולת הבית והחסכונות (אם יש כאלה). נדמה לי שסכסוכים בין יורשים של חברי קיבוץ שמגיעים לבוררות או לבתי משפט הם נדירים למדי. מצב זה עלול להשתנות בעתיד, במקרה של ירושה גדולה.

### דמי עזיבה

עם קבלת דמי עזיבה על ידי חבר הקיבוץ או יורשיו, פוקעת שיתופם בבעלות על קניין הקיבוץ. זה כאילו הוא קיבל לידיו את חלקו בבעלות הכלל. על פי התקנון זה קורה בשלושה מקרים:

1. פטירתו של החבר.
2. עזיבת החבר את הקיבוץ.
3. שיוך דירה לחבר.

## פרק 41. פירוק קיבוץ ועזיבה

(נכתב ב-2006)

### פירוק השותפות בקיבוץ

האפשר לפרק את השותפות בקיבוץ? כל הפרטה נוגסת חלק משותפות הכלל ומעבירה אותו לתקציב האישי של החברים. ככל שהפרטה גדלה, השיתוף מצטמצם. אך גם עם הפרטה מוחלטת של כל המשאבים הכלכליים של הקיבוץ, עצם העובדה שאנשים גרים באותו יישוב תישאר השותפות המוניציפאלית.

מה יכול לקרות אם חברי הקיבוץ יחליטו לפרק את השותפות ביניהם? בינתיים, הדרך היחידה לחברי הקיבוץ לצאת משותפותם בקיבוץ היא לעזוב אותו. על הפסקת חברותו של חבר בקיבוץ חלים הסעיפים 77, 78 ו-79 בתקנון, המפרטים את זכויות החבר שעוזב את הקיבוץ: מה מותר לו לקחת עמו מתכולת הדירה בו מתגורר ואת דמי העזיבה שמגיעים לו "בהתאם להחלטות התנועה וההנחיות שאומצו על-ידי הקיבוץ" (סעיף 77, ג'). בסעיף גם מפורטים הזכויות של בני הזוג, ילדיהם והנתמכים שנשארים בקיבוץ.

לא ברור לי אם מותר לכלל חברי הקיבוץ לפרק אותו, אך ניתן להפוך את הקיבוץ מ"חברה שיתופית" ל"חברה בעירבון מוגבל", בו הוראות התקנות הם שונות. התהליך קשה ומייגע, אך אפשרי (ראה סעיף "התאגדות אנשים" בפרק 24. "חוקים ותקנות").

לא מצאתי סעיף בתקנון המונע את הקיבוץ ממכירת חלקי רכושו את כל תכולתו. המגבלה היחידה היא שמכירת זכויות על נדל"ן בקיבוץ שלא בבעלותו (אלא של מנהל מקרקעי ישראל או של גורם אחר) חייבת אישור בעל הקרקע. חובה זאת נובעת לא מהתקנון, אלא מהחזקה של הקיבוץ עם בעל הקרקע.

## פירוק הקיבוץ

האם אפשר לפרק את הקיבוץ? התקנות מדברות למשל על אפשרות של פירוק קיבוץ במקרה שמספר החברים קטן מ-25. לא ברורה לי מה משמעותה המדויקת של פעולת "פירוק של קיבוץ": לבתר אותו לחלקים ולמכור אותם, להפוך אותו ליישוב אחר שאיננו קיבוץ, להקים בו קיבוץ אחר עם חברים חדשים? רמז נוסף שקיימת אפשרות לפירוק הקיבוץ: בתקנות כתוב שהרשם של האגודות השיתופיות רשאי, על פי שיקולו, למנות "מפרק" לקיבוץ.

אך דבר אחד ברור בתכלית הבהירות: בכל התקנונים והתקנות לא ניתן בשום אופן (כפי שניתן לעשות עם פרות ומניות) לבתר את הקיבוץ לחלקים או לפרק אותו למרכיביו על מנת לחלק אותם לשותפים – החברים! זאת בכוח התקנונים והתקנות שאין למסור לידי אחד מחבריו את חלקו ברכושו של הקיבוץ (סעיף 43 "רכוש הקיבוץ אינו ניתן לחלוקה ביו החברים, בין בזמן קיומו של הקיבוץ בין בפירוקו"). האיסור החמור הזה לא יפריע למי שעזב קיבוץ לקנות ממנו דבר שהקיבוץ יחליט ורשאי למכור (מפעל, ציוד, יבולים, מוצרים וכדומה). אם מדובר על גדל"ן, דרושה כאמור הסכמת בעל הקרקע.

זה נראה פרדוכסלי, אך לפי התקנונים והתקנות, התנהגות הקיבוץ כלפי חבר הקיבוץ היא שונה מאשר למי שאיננו חבר קיבוץ או שעזב אותו. במקרב הנדון, חבר הקיבוץ הוא מקופח.

לסיכום: כפי שכבר ציינתי פעמים מספר, הקיבוץ הוא בבעלות של כלל החברים, אך אין לחבר היחיד זכות לממש את חלקו בבעלות הזאת: לא למכור, לא להשכיר, לא לתת במתנה ולא להוריש! אלא אם יישנו את "תקנון הקיבוץ".

## זכויות על הקרקע

בתחום הקיבוץ ישנם שני סוגי קרקעות: אלה שבבעלות הקיבוץ ואלה שהקיבוץ חקר ממינהל מקרקעי ישראל, מהקרן הקיימת

לישראל, או מכל גורם אחר. זכויות הקיבוץ על קרקע שלא בבעלותו מפורטות בחוזי החכירה, ועל כל הקרקעות כולן חלות ההוראות בתוכנית המתאר של הקיבוץ, האחרונה שבתוקף.

קרקעות השייכות לקיבוץ – חלים עליהן אותם החוקים הרגילים של כל הקרקעות הפרטיות במדינה והוראות התקנון של תוכנית המתאר של הקיבוץ, האחרונה שבתוקף.

קרקעות בקיבוץ השייכות למינהל מקרקעי לישראל או לגורמים אחרים, חכורות על פי חוזה – פרט למגבלות המפורטת בחוזה, רשאי הקיבוץ להשתמש בהן כפי שמותר לו באדמות הפרטיות שלו, עם אותן המגבלות שבחוק. מותר לבנות עליהן, לקדוח בארות ועוד, אך כל פעולה כזו חייבת את אישור בעלי הקרקע, בנוסף לרישיונות שחוקי המדינה דורשות.

עם שיוך הדירות לחברים, הזכויות וחובות האלה עוברים אליהם, אך לבניית כל תוספת לדירה, בנוסף לכל האישורים שהקיבוץ היה חייב, על בעל הדירה לקבל את אישור הקיבוץ. גם הריסות ושינויים בדירה שלא חייבות אישורים מגורם חיצוני לקיבוץ, חייבות אישור הקיבוץ.

### **שיוך דירות לחברי קיבוץ**

"תקנות האגודות השיתופיות (שיוך דירות בקיבוץ מתחדש), תשט"ו - 2005", מסדירות את העברת זכויות הקיבוץ על דירות מגורים לחברים המתגוררים בהן.

לפי סעיף 4 זכאים לשיוך דירתם אלה שהיו חברי הקיבוץ במועד קבלת החלטת שיוך הדירות באספה הכללית של הקיבוץ, או אחריו.

לפי סעיף 5 שיוך הדירות לחברים הוא על חשבון דמי העזיבה שמגיעים לחבר בהתאם להסדרים בתקנון הקיבוץ.

בהתחשב שבקיבוצים גודל הדירות וערכן אינו אחיד וגם לא דמי העזיבה המגיעים לחברים (שהן פונקציה של ותק ופרמטרים

נוספים), לא ברור לי באיזה אופן יתבצע שיוך של דירה שערכה גדולה או קטנה מדמי העזיבה המגיעים לחבר.

תקנון הקיבוץ קובע את תנאי הסחירות של דירות השייכות לחברים: לרוב מותר למכור, להשכיר או לשעבד דירה בקיבוץ רק לקיבוץ, לחבר קיבוץ אחר או למי שאושר לתושבות בקיבוץ. מהסעיף הזה משתמע שחבר קיבוץ שהבית בו הוא גר כבר שייך לו, ראוי לרכוש בתים נוספים מחבריו בקיבוץ...

ההוראות הנ"ל חלים על אלה שקנו את הדירה, על היורשים שקיבלו אותה, על כונס נכסים ועל נאמן פשיטת רגל. במילים אחרות: למרות שלחבר או לגורם אחר יש חזקה ובעלות על בית בקיבוץ, כל פעולה מסחרית או אחרת שמותרת לו לבצע, זקוקה לאישור הקיבוץ.

בנוסף לכל המגבלות בפסקאות הקודמות (כלומר התלות בהסכמת הקיבוץ בכל צעד ושעל הקשור לשימוש בבית בקיבוץ השייך לחבר), אין לשכוח שהפעולות האלו זקוקות גם לאישור מקביל מבעל הקרקע.

כבר נכתב על הצורך בפרצלציה (חלוקת שטח לחלקות קטנות: מגרשים), הכרוכה בקיבוץ במדידות טופוגראפיות מסובכות, העשויות להחריף בדירות על קומות בבתים צמודים. יש גם תשלומי מיסים שונים (מוניציפאליים, ארנונה, מס שבח ועוד).

לדעתי, לחבר שמעוניין לממש את חלקו בבעלות הכלל על רכוש הקיבוץ על מנת להוריש אותו, עדיף להתמקד על הסכום של דמי העזיבה שיעמוד לזכותו, שיקבל אם יעזוב את הקיבוץ או שיוריש אותו בבוא יומו. כסף זה כסף – הוא ניתן לחלוקה בנקל בין היורשים. לכן, במקום להיאבק על שיוך הדירה עם כל הבעיות הנלוות, מוטב לדאוג שדמי העזיבה יהיו הולמים את הערך הריאלי של חלק החבר בנכסי הקיבוץ.

יש להשקיע מחשבה ויצירתיות למציאת דרך מעשית למימוש הרעיון. למשל, במקום הסעיף "עזרת קרובים" שהיה פעם קיים,



רצוי לאפשר לחבר קיבוץ שברצונו לעזור לבן או לבת שעזבו את  
הקיבוץ, לקבל מקדמה מ"דמי העזיבה" המגיעות לו.

---

## פרק 42. הרחבה קהילתית של קיבוצים

(נכתב ב-2007)

### הרחבה קהילתית של קיבוצים

רעיון "הרחבה קהילתית" לקיבוץ צץ כפתרון לקיבוצים קטנים או כאלה שעקב עזיבת חברים רבים, הרכבם הדמוגרפי התעוות: דירוג לא בריא של שכבות הגילים, יחס לא סביר בין הגמלאים לבין השכבות המפרנסות. מדובר בהקמת שכונה צמודה לקיבוץ ולמכירת דירותיה, רצוי לבנים שעזבו (הכוונה המוצהרת בהתחלה) ולמשפחות צעירות. על המועמדים לרכישת הבתים להתקבל על ידי ועדת קבלה משותפת של הקיבוץ ודיירי השכונה.

ההרחבה הקהילתית מיועדת להיות חלק אינטגרלי מחיי הקהילה בכפר הקיבוצי – לא שתי קהילות החיות בשכנות, אלא יישוב אחד בעל שני מרכיבים (חברי הקיבוץ ותושבי השכונה). תושבי ההרחבה הם ריבוניים מבחינה כלכלית, אך נהנים מהשירותים המשותפים לקהילה הקיבוצית ומשתתפים בחיי התרבות והחינוך של היישוב.

כבר קיימות הרחבות קהילתיות בקיבוצים ומספרם מתרבה. לא ערכתי מחקר, אך מההדים שהגיעו לאוזניי משתמע שלרוב שני הצדדים מרוצים, מה שלא מונע שפה ושם עלולים לפרוץ סכסוכים ועימותים. בעיות יש בכל משפחה הגונה, ואם ההדורים מתיישרים, הכול שפיר.

### סכסוכים בין שכנים

חיפשתי לברר מה טבעם של הסכסוכים ומדוע, אך לצערי אין לי מידע מספיק בנושא, ולא כלים להשגתו. הניסיון הוא בחיתוליו. סביר להניח ששני הצדדים, הקיבוץ והמתיישבים החדשים, ניגשו (וניגשים) לפרויקט בתום-לב ומניעיהם קוהרנטיים. הקיבוץ היה זקוק למלא את החלל הדמוגרפי שנפער אצלו ולרווחים ממכירת הדירות – התושבים החדשים כמהים לאיכות החיים שקיבוץ מציע

להם, ללא צורך להצטרף אליו ובלי לוותר על הפרטיות ועל עצמאותם. שניהם מצפים למה שקוראים "אינטגרציה" – שילוב – בחינוך, בתרבות ובפעילות ציבורית לטובת היישוב המורחב (כולל שירותים מוניציפאליים והשגת הקלות מהמועצה האזורית).

נדמה שדווקא האינטגרציה שאליה שואפים היא הרובד הראשון של אי-נחת. את הקיבוצניקים שלי אני מכיר: הם אנשים נחמדים, מכניסי אורחים ומארחים אדיבים (למי שהם מעוניינים בהם, וזה טבעי!), אך לא כל-כך מסבירי פנים לזרים. אני נזכר איך היו פעם החיים החברתיים בין החברים ורואה אותם היום מסתגרים בבתיהם. בין שתי התקופות מפרידה תהום. ה"חברתיות" לא השתפרה עם הזמן, למרות הסעיף בתקנון הקיבוץ המטיף לטיפוח "החברות" בקיבוץ.

התושבים החדשים לשכונה המורחבת נבחרים באצבע, בוועדת קבלה משותפת מחמירה, שבוחנת את התאמת המועמדים לשכונה הקהילתית המורחבת ולשכנות לקהילה הקיבוצית, ובכל זאת אני משער שהשכנות החברתית הרצויה לא נוצרת במהרה. גם קשרים "עסקיים" אינם צצים אוטומטית – כל צד שומר על האינטרסים שלו. ליצירת אימון הדדי איתן מלווה בגיבוש שיתוף פעולה אמיתי בין שני הצדדים נדרש זמן והרבה רצון טוב משניהם.

בהיותי איש אופטימי, מבלי להכיר מקרוב את כל העובדות, אני צופה באהדה את הרחבת הקיבוצים בשכונות קהילתיות ומאמין בהצלחתם.

### **תסריטים לעתיד**

מבלי להסתכן בחיזוי העתיד של הקיבוצים עם הרחבות קהילתיות, אינני יכול שלא לנסות לשרטט תסריטים הגיוניים.

תשריט א': הודות להצלחת השילוב, הקיבוץ מיישר את גבו ונעשה אטרקטיבי: בנים חוזרים אליו והוא קולט תושבים חדשים. נניח ששני הצדדים השונים באופיים וכל אחד שומר על צביונו

ויחודו. עם חלוף השנים בני הקיבוץ ובני השכונה הצמודה שהתחנכו ביחד מעמיקים את קשר השכנות, הועדות המשותפות מתרבות (הראשונות: חינוך, תרבות, חגים, מוניציפאלית) ועם הזמן ייווצר יישוב קהילתי גדול אחד משותף, בו לחלק מהאוכלוסייה, הקיבוצית, מורכבת מהחברים בעלי קניין משותף (מפעלים, ענפים וחקלאות) והחלק השכונתי - מתושבים עצמאים. השילוב יצליח אם אף אחד משני הצדדים לא יישאף לשלוט על השני.

זהו התסריט האופטימי שלי – האחרים, אעדיף לא להעלותם על דל שפתיי.

---

## פרק 43. בנים עוזבים ובנים נקלטים

(המאמרים נכתבו ב-1978 וב-1995)

### העוזב כבעל-מום

מרדכי בנטוב – אחד המנהיגים הדגולים של הקיבוץ הארצי, מי שהיה חבר בכנסת הראשונה ובחמש כנסות ושר בממשלה – כתב ב"על המשמר" מאמר התרסה חריף נגד עוזבי הקיבוץ וקרא להם "בעלי-מום" ועוד שמות גנאי. המאמר קומם אותי והגבתי עליו בעיתון "על המשמר" (10.10.1979):

### העוזב איננו גרוע מחבר קיבוץ/ נחום מנדל

אם לקבל את הגדרתו של בנטוב שמי שאינו חי בקיבוץ משול לבעל-מום, עלינו להשלים עם העובדה שבמדינתו 97% של האוכלוסייה הם בעלי-מום!

אבל מי אמר, שלהיות בעל-מום זאת בושה? או שמא חברנו בנטוב מתגעגע לתקופה בה השליכו בספרטה "בעלי-מום" מהצוק... אני מכיר ומוקיר לא מעט "בעלי-מום", אשר כבוד לי להימצא במחיצתם, קירבתם רצויה לי וידידותם יקרה לי.

איני נוהג לשקול את הזולת לפי מידת "שלמותו" הפיזית, האינטלקטואלית או האידיאולוגית: בחוג האנשים שאותם אני אוהד יש בעלי דעות, דת, לאום ומפלגה שונים משלי, ולעומתם ישנם חברי קיבוץ נאמנים ומסורים לרעיון השיתוף, הציונות ואחוות-העמים שאין לי כל זיקה אליהם ואני משתדל עד כמה שאפשר להתרחק מהם. הכינוי "בוגד" לעוזב-קיבוץ הינו שריד אנכרוניסטי מתקופה בה הצהרנו השכם וערב שאנחנו "חלק בלתי ניפרד מעולם המחר", אשר עד היום הזה מנסה לסגור הרמטית את שערינו למי שרוצה לצאת ממנו. נדמה לי שרובנו נגמלנו כבר ממושגי ילדות אלה.

## הקיבוץ הוא פשוט "חברה אחרת"

הקיבוץ הוא קודם כול חברת רצונית (וולונטארית), חופשית ופתוחה לכל למי שמקבל את מצוותיו ומזדהה עם יסודותיו. מי שאינו רוצה בכך – רצונו כבודו. העוזב, עקב עזיבתו, אינו פחות־ערך או גרוע מחבר הקיבוץ; הוא גם לא טוב ממנו. הקיבוץ אינו חברה טובה יותר או רעה יותר מהחברות הסובבות אותו – הוא פשוט חברה אחרת ועיקר ערכה בזאת שחבריה חיים בה מרצונם החופשי. הקיבוץ, מטבעו, הוא חברה סלקטיבית: לא לכל אחד – גם אם נולד בו – התכונות והכישורים המכשירים אותו לחיות בו.

אם כבר הזכרנו את הסלקטיביות, מי יתקע לידינו ש"הסלקציה הטבעית" שמתרחשת בקיבוץ היא דווקא חיובית? שהיא מבטיחה, כי בין הבנים והמתחנכים בקיבוץ דווקא ה"טובים" הם הנשארים? האומנם הבן הממשיך בקיבוץ הוא תמיד הטוב והמוצלח ואחיו העוזב, ה"בוגד", הוא חסר־הערכים וה"מושחת", אפילו אם עזיבתו את הקיבוץ מלווה בירידה מהארץ?

## הכינוי "בוגד" לעוזבים מזיק גם לנשארים

### בקיבוץ

העמדת הבעיה של עזיבת הבנים את הקיבוץ באור של "בגידה" היא קודם כול סילוף המסנוור את העיניים והמעוות את הבנת התופעה, ולכן היא מפריעה לנקיטת האמצעים הנאותים לצמצום ממדיה – גישה זאת גורמת נזק גדול הן לעוזבים והם לנשארים (בני משפחתם וחבריהם).

עלינו לקבל את העובדה כי חברים העוזבים את הקיבוץ היא מציאות החיים, תופעה טבעית כפי שטבעית בעינינו הצטרפותו של אדם עירוני לקיבוץ. לא נחזיר את האיש לקיבוץ בהטחת שמות גנאי בפניו; בזאת גם לא נחסן את הנשארים. אלה שחזרו לקיבוץ, בוודאי השתכנעו כי לפי סולם העדיפויות שלהם יש יתרון לקיבוץ, וחשו שהם רצויים בו.

למחפש דברים שאין מקומם בחברה הקיבוצית – ממילא אין סיכוי שיישאר בקיבוץ.

### **נבחון מחדש את שיטת החינוך שלנו**

לסיכום: אין להאשים את האנשים שגדלו והתחנכו בקיבוץ בכך שהקיבוץ לא השכיל להנחיל להם את רעיונותיו וערכיו. אם לחפש פגמים, הבה נתחיל בהערכה מחודשת של שיטות החינוך שלנו ונבחן את התנהגותנו אנו, של אלה המזדהים עם הקיבוץ ורוצים להמשיך בו. מעשינו ואורח-חינוך היומיומיים משפיעים יותר מאשר הטפת מומים על אחרים. אם עלינו לנהל מערכה להגנת צדקתנו – הרי היא כבר אבודה!

(עד כאן תגובתי שהתפרסמה ב"על המשמר" ב-  
10.10.1979)

\*

להלן קטע ממאמר שפרסמתי ב-1995:

### **זכות השיבה / נחום מגדל**

#### **מה דינם של בנים שיצאו את הקיבוץ?**

הקיבוץ השכיל מזמן עם הרעיון שלבניו הזכות להכיר את העולם לפני הצטרפותם לקיבוץ וגם מאפשר חופשות שונות לחבריו. יש בנים אשר, מנימוקים שלהם, כדי להתנסות בחוץ מעדיפים שלא לבקש חופשה ועוזבים את ביתם. לרוב אין הקיבוץ מקבל עובדות כאלה בהבנה יתרה. הוא חש בגידה וכפיות טובה: הקיבוץ גידל והשקיע בהם, וזאת התמורה?

גם המדינה חשה כך כלפי יורדיה, אבל למדה את חשיבות חזרתם למולדת ויוצרת לא מעט כלים ממלכתיים למשיכתם חזרה ולהקל את קליטתם מחדש.

הקיבוץ, לא! אם עוזב מחליט לחזור, אין מקבלים החלטה כזאת בשמחה ומאור פנים, אלא בחשדנות: מה פתאום הוא חוזר? לבטח יש דברים בגו וחייבים לחקור היטב את המניעים: משהו אצלו לא בסדר – אולי יש לו בעיות עם השיניים?

אינני תמים, וגם אינני חושב שלקיבוץ אחריות כלשהי על מעשי בניו מחוץ לקיבוץ. בכל זאת, אם מדובר בבנים שהקיבוץ גידל והשקיע בהם, הרי שהקיבוץ היה גורם בעיצוב חינוכם (אם לא לדבר באישיותם). שמור בלבם איזשהו יחס טבעי לבית-הולדתם, כפי שליוורדים יש רגשות למולדתם וממשיכים לשמור על אזרחותם הישראלית. לזיקה הזאת משמעות שאין להתעלם ממנה, חבל שרק מעט ידענו לטפח את הקשר עם הבנים שלנו, גם אם אבודים לקיבוץ.

בינתיים אין מתרפסים על דלתותינו. בעיית הקיבוץ הם הבנים שטרם עזבו אותו ועדיין לא נקלטו בו. מדובר בבנים המבוגרים בחופשה, בלימודים במוסד החינוכי ובצבא. הצטרפותם הפורמאלית לקיבוץ אינה מעידה עדיין על קליטה בקיבוץ, אלא רק על התחלת תהליך ארוך ומייגע המתמשך שנים רבות. חבר בקיבוץ נעשה ממש חבר קיבוץ רק כאשר מתחיל לשאת בו תפקידים מרכזיים, לאחר התנסות רבת שנים בחיי קיבוץ. עד אז הוא בחזקת נקלט תחת זכוכית מגדלת של סביבתו ובעיניו הוא עצמו.

### תקנון הקליטה

"תקנון הקליטה" לצעירים האלה (זכור: מאמר זה נכתב ב-1995) איננו מסר אוהד המקרין אליהם אהדה ורצון טוב. לדעתי השפה מטעה: היו צריכים לכנותו "תקנון להגנת הקיבוץ מפני בניו הרוצים להצטרף אליו": יותר משהוא קולט, הוא פולט. הסעיפים הבולטים בו אינם הגדרת הכלים שהקיבוץ מעמיד הקלת חבלי הקליטה בקיבוץ, לטובת הצלחתה – לא שלהם ולא של בני הזוג ממוצא עירוני. חבל!



(מאמר זה פורסם בעלון הקיבוץ "ניבים" מס' 4/654  
24.4.1995).

---

## פרק 44. קיבוץ חממה

(נכתב ב-1990)

אומרים שהקיבוץ הוא חממה. מה היא חממה? סביבה מלאכותית מוגנת מפני השפעות חיצוניות, היוצרת תנאים אופטימאליים להתפתחות הצמחייה שמגדלים בה. אני חש באמירה זאת (קיבוץ = חממה) מחמאה והייתי מתגאה לו היינו מצליחים במשוואה הזאת. אבל אליה וקוץ בה, חממה איננה מבדילה בין הצמחייה הנמצאת בה: כולם נהנים מהיתרונות שהיא מקנה – גם העשבים השוטים. לכן כל כך חשוב להשגיח בחממה שהם לא יתפחו על חשבון הצמחים שרוצים לגדל. כאן נגמר ההקשר בין החממה לבין הקיבוץ. בחממה מתגברים על העשבים השוטים על ידי עישוב, ריסוס וחיתוי, מתמידים ומבוקרים. בקיבוץ יש לנו עסק עם בני-אדם – בני-אדם לא מעשבים, לא מרססים ולא מחטאים...

בן-אדם הוא בשר ודם בעל נשמה, שבחברה הדמוקראטית המודרנית והמתקנת הוא זכאי ליחס כבוד ולזכויות הפרט באשר הוא בן-אדם, ללא קשר להתנהגותו. גם אדם אשר סטה מדרך או מעד בה, עדיין בן-אדם הוא. לקיבוץ כחברה-חממה יש בעיה כיצד להתמודד בחריגים מהנורמות הרצויות לה.

שאלה זאת התעוררה בי בחריפות כאשר עברתי בוקר אחד על-יד חדר-האוכל ושמתי לב שחלק מאחד מהפסלים בנוי עץ בתערוכה של פ' בסביבת המועדון היה שבור. זה היה כחצי שעה לאחר שהעמידו אותו שם וחשבתי שהדבר קרה בעת ההובלה של המוצג, אבל כל פעם שעברתי שם חלק אחר היה שבור ועד הערב הפסל נשחת כליל... כמי שליווה את פ' בעבודתו האמנותית וידע את שקידתו ואת המאמץ שהשקיע בכל אחת מיצירותיו, בתהליך שנמשך שנים – בלי להיכנס להערכה על ערכן האומנותי ובלי לתת ציון לעבודתו – המעשה הוונדלי של ההשחתה קומם אותי ופגע בי. איך יתכן שה"חממה" שלי מצמיחה טיפוסים המסוגלים למעשים כאלה?

מכתב של המזכירות בלוח המודעות שגינה את ההשחתה  
בחריפות שאינני זוכר כדוגמתה, עודד אותי לכתוב על נושא "טאבו"  
אצלנו – התנהגות מחפירה של חברים, המתרחשת בביתנו ומגיעה  
למידת של פשע. אין להפריז ולאבד פרופורציה: פסלו של פ' איננו  
פסל של רודן, של מור או של תומרקין, והמודעה שהושחתה בלוח  
המודעות איננה תמונת מונה ליזה, אבל "דין פרוטה כדין מאה".  
עצם המעשה אינו נופל בחומרתו משום שפגע בחפצים פחותי ערך:  
שבירת שלטים בקיבוץ איננו מעשה פחות נפשע מאשר שבירת  
תמרור בעיר. "סחיבת" דברים בקיבוץ איננה פחות פשע מאשר שוד  
בנק.

אין המוסדות מזדרזים להזעיק את המשטרה – במידה מסוימת  
של צדק, משום שהמשטרה איננה בנויה לטיפול ברקמה עדינה כמו  
חברה קיבוצית. מה בכל זאת לעשות?

אמצעי פורמאלי העומד לרשות הקיבוץ הוא ברירת מרכיבי  
האנושיים, כלומר מנגנון קבלת חברים לקיבוץ. הקיבוץ מקבל  
חברים חדשים לאחר תקופת היכרות ממושכת (מועמדות) וההחלטה  
מתקבלת לאחר בירורים במזכירות ובשיחת הקיבוץ, המכריעה במי  
היא חפצה על ידי הצבעה הדורשת רוב של 75% של הקולות. אינני  
חסיד גדול של השיטה, אך אין לי חלופה טובה יותר: אפילו שנה של  
מועמדות איננה היכרות ממשית עם המועמד, אשר לרוב מתחבר עם  
חוג מצומצם של חברים. חברים שנתקבלו לקיבוץ בקושי רב,  
התגלו עם חלוף הזמן כפעילים, יעילים והגיעו למילוי תפקידים  
מרכזיים, לעומת אחרים שהתקבלו בהתלהבות, הכזיבו ועזבו.

מנגנון נוסף שהתפארנו בו בעבר הוא "דעת הקהל". אכן בחברה  
סגורה הוא פועל בעוצמה, אך עם הניכור בימינו כוחו נשחק, ואם  
הוא מתעורר, קשה להבטיח שיפעל בכיוון החיובי דווקא. הקיבוץ  
גדל ושמן, ומתבשל שנים רבות בתוך המרק של עצמו: "דעת  
הקהל" היא לפעמים שרירותית ובלתי צודקת – היא עשויה ללבוש  
צורה של "עשיית חשבון" עם חבר, בדיוק כשהוא במצוקה.

כיצד ינהג הקיבוץ בחבר שפוגע בנורמות המקובלות? אם נחטט בארכיון של הקיבוץ נגלה שבעבר הרחוק העניינים היו פשוטים: כל מקרה חמור היה מובא לשיחת החברים (אחרי בירורים קודמים בועדת החברה ובמזכירות). השיחה דנה והחליטה, לזכות או לחובה, סלחה או הוציאה את ה"עבריינין" מהקיבוץ. משהו כמו בזירת הגלדיאטורים של הרומאים, בה הצופים המשולהבים חרצו את גורל הלוחם שנפל בהפניית האגודל למעלה או למטה... כך סילקו מהקיבוץ סוטים מה"קולקטיביות הרעיונית" וכך הוצאו מהקיבוץ משפחות שלמות בגלל שאחד מהן סרחה ונתפס בקלקלתו. לשמחתי ה"כסח" המשפטי הזה בשיחת הקיבוץ נעלם מאופקיני מזמן. לאחרונה המזכירות משכילה לטפל בחריגים בתבונה ובדרכים דיפלומטיות יותר.

\*

אם לשפוט את מצב העניינים בימינו – הכול שפיר: חיה ותן לחיות! לא אדייק אם אשווה את המצב בקיבוץ למתרחש ברחובות ניו-יורק: שם ראיתי איש להתמוטט ולהשתטח ארצה והולכי הרגל המזדמנים במקום ממשיכים בדרכם, לא רואים ולא שומעים! חיי הקיבוץ הם באמת פסטוראליים – המקרים החריגים נדירים ולרוב אינם מגיעים לידיעת הציבור הרחב. כאשר דורכים ביבלת, הנפגע צורח, כפי שקרה בענוותנותי במאמר הזה, אבל מהר מאד הכול שוכך ושלוש על ישראל.

\*

כשעלינו ארצה שרנו "אנו בנו ארצה לבנות ולהבנות בה". זה לא היה סתם שיר, אלא מצע, הצהרת כוונות, הכרזת אמונה, ה"אני מאמין" שלנו. הקמנו קיבוץ משום שהאמנו באמונה שלמה שניתן לשנות (לבנות) את האדם ולהשתנות (להבנות). הקיבוץ לא היה יתכן אם היינו חושבים שהאדם הוא תוצר גנטי שלא ניתן לשינוי או שגורלו נקבע מלמעלה. הקוד והסוד של השומר-הצעיר הוא החינוך – האמונה שניתן ליצור אדם חדש.

כל זמן שלקיבוץ ערכים חינוכיים, שטיפוח האדם והחברה בראש מעייניו, הוא יתגבר וישרוד. כפי שאמרתי וחזרתי, לא שמעתי על קיבוץ שחדל להתקיים בגלל סיבות כלכליות, אבל בגלל אידיאולוגיה ויחסים חברתיים רעועים – כן!

לא הענישה היא הפתרון, אלה ההימנעות מהשימוש בה, על ידי טיפוח יחס של כבוד לזולת, עידוד אווירה אוהדת בחברה וחתירה לאיכות חיים שיקסימו לחיות בהם. במצב הכלכלי השורר בימינו אין לזלזל במועצות כלכליות וועדות משקיות הצצות כפטריות אחרי הגשם. אלה אותות הזמן, אך יותר מאשר לחסוך עוד אגורה ולקצץ עוד תקציב, העיקר ממשיך להיות האדם והחברה.

(קטעים מתוך מאמרי שהתפרסם בעלון הקיבוץ  
"ניבים", מס' 3/477 ב-15.11.1990)

---

## **פרק 45. הקשת הדמוקרטית המזרחית**

(נכתב ב-2007)

### **הקשת הדמוקרטית המזרחית**

מה עושה "הקשת" הזו בספר שלפניכם? והדבר יתברר לכם בהמשך.

לי לא היה ברור מי הם, מה בדיוק מה הם רוצים ובמה הם מתעסקים, בנוסף להתעסקות האובססיבית בקיבוצים. מסתבר שלא אני בלבד, משום שוועדת התרבות של קיבוצי הזמינה בזמנו להרצאה במועדון שלנו את אחת המנהיגות הבולטות ב"קשת", לספר על עצמם ועל מטרתם.

אכן באחד הערבים הגיעה עיתונאית שכותבת ביומון גדול ושדרנית בתקשורת. בקיצור: גברת בלבוש אלגנטי, צעירה, מצליחה ורפרזנטטיבית. ההרצאה בפני קהל שמילא את המועדון מפה לפה התחילה בנועם ובצורה מכובדת, אך מהרגע שנגעה בקיבוץ, היא גלשה לסגנון דיבור אחר... ולא נעצרה עוד. למדתי ממנה שציבור פחות מ-3% של האוכלוסייה השתלט על הקרקעות הפוריות של המדינה ועוד מעשים כאלה וכאלה. גיליתי כיצד חמסנו את תקציבי הסוכנות היהודית, על חשבון העולים ממרוקו, ועוד סיפורים מרתקים על בריכות וניצול עבודה זולה בחקלאות. הודות למרצה החמודה נודע לי עד כמה הקיבוצים אשמים בקיפוח של עדות המזרח. התנועה הקיבוצית – סדום ועמורה – והגברת שפכה עליה קיתון של אש וגופרית.

ישבתי ולא האמנתי למשמע אוזני: "תראו כיצד נראים הקיבוצים וכיצד נראים שכונות המזרחיים...". נכון, היא צדקה: לעומת שכונות בה מתגוררים מזרחים, הקיבוצים נראים כגן-עדן. הנוי והסביבה היפים שלהם לא היו כך מן קדמת דנא. החברים טיפחו בהם במשך עשרות השנים, בזמן שדיירי שכונות המזרחים דאגו רק למה שבתוך הדירה – מה שמעבר לדלת הכניסה לא עניין אותם. בפרוודור ובחדר המדרגות עזובה וזוהמה, טיח החוץ בבתים מתקלף ומתפורר. אך לא כך נראים בארץ בתי המגורים של כל הדיירים ממוצא מזרחי, לפחות לא הווילה של המְרַצָה בהרצליה-פיתוח. הייתכן שהיא עדיין לא שמה לב לדירות הפאר של שכנותיה? או שמא רק השייך לקיבוצים מצער את עיניה.

נזכרתי ביהודי שישב בספסל ציבורי וקרא בעיתון אנטישמי ידוע. חבר שניגש אליו משתומם ושואל אותו מה לו והעיתון הזה?

– "נימאס לי לקרוא על התנכלויות ביהודים, על בעיות של ניצולי השואה, על שדידת יהודים, ועוד חדשות מדכאות כאלה. סוף-כל-סוף מצאתי עיתון שמספר לי על יהודים שמשתלטים על הבורסה, הקולנוע, הרדיו והטלביזיה בארצות הברית ועל הממון בעולם כולו... וליבי מתמלא גאווה!".

בסיכומו של דבר נהניתי מההרצאה. בתקופה בה הטרידו אותנו החובות, ההתייעלות והקיצוצים, היה ערב לאוזניים לשמוע עד כמה אנחנו כישרוניים ואיזו עוצמה כלכלית יש לנו... ההרצאה הרימה לי את המורל.

### מה היא הקשת הזו?

כמה טוב לנו שיש לנו אינטרנט! דרכו הסתבר לי שזו עמותה שנוסדה ב-1996 וכך היא מגדירה את עצמה:

"הקשת הדמוקרטית המזרחית היא תנועה חברתית על-מפלגתית וחוף-פרלמנטארית, שמטרתה להשפיע על סדר היום הציבורי, מתוך כוונה להביא לשינוי כולל של החברה הישראלית ומוסדותיה השונים. היוזמה להקמת התנועה באה מקרב נשים וגברים בני ובנות הדור השני והשלישי של יהודי ארצות ערב והמזרח. הם באים מכל חלקי הארץ ומייצגים רבדים שונים של החברה הישראלית. על הגרעין הפעיל של התנועה נמנים ונמנות אקדמאים, פועלים, אנשי עסקים, פקידים, מורים, אומנים ואנשי רוח, פעילי קהילה, סטודנטים, ארגונים חברתיים ותרבותיים, תושבי ערים, עיירות-פיתוח ושכונות, אשר מטרתם להפכה לתנועת המונים."

מטרותיה המוצהרות הקשת חובקות עולם ומלואו, אך עד היום הגיעו לידיעתי רק ההתרסות שלה על הקיבוצניקים. אין הדבר מוסבר לי, משום שרבים מהאינטלקטואלים והמנהיגים של הקשת התחנכו בקיבוצים, בחברות של "עליית הנוער". שאלתי פעם למורה ומחנך של שלוש חברות כאלה בקיבוצי, מדוע מעשרות חניכיו שיצאו לדרך המלך, הסתדרו יפה בעיר והגיעו לממד מכובד, אינם באים לבקר אותו? הרי היו קשורים מאד אליו וחייבים לו את ראשית השכלתם? "כנראה שאינם רוצים להיזכר כיצד היו כאשר הגיעו אלינו..."

## ה"ירוקים"

לא "הקשת המזרחית" בלבד מצאו בקיבוצים קרדום לחפור בו. גם ה"ירוקים" לא תמנו ידיהם בצלחת. אני דווקא תומך במאבקים רבים שלהם לשמירת הטבע ולמניעת פגיעה בה, אך נראה לי חסר טעם ללחום תמיד "נגד", מבלי להציע חלופה "בעד". נזכרתי במהגר אנרכיסט מספרד שמגיע לארץ בדרום-אמריקה ושואל בנמל: "Hay gobierno? Entonces soy contra", כלומר "יש כאן ממשלה? אזי אני נגד!".

ה"ירוקים" במלחמתם לאיכות הסביבה והגנת הטבע, מתנגדים באופן עקבי לקידמה ההכרחית, כמו סלילת כבישים, בטוענה שהם פוגעים בנוף וחיי הבר. יש משהו צודק בטענתם, אך מה לעשות? לא לסלול כבישים? בטיולי בארצות הברית וקנדה נסעתי בכבישים שחוצים פרקים לאומיים ושמורות טבע – המגודרים למניעת חציתם על ידי בעלי-חיים, אך עם מעברים עבורם, אם מתחת הכביש על ידי גשרונים וצינורות בעלי קוטר מתאים, אם מעליו, על ידי פתחים רחבים בגדרות עם שילוט המחייב את הנהגים להאט את מהירות הרכב והמזהיר אותם שהאזור מיועד למעבר בעלי-חיים. ראיתי שלטים ענקיים המכריזים על מעבר איילים, צבאים ואחרים.

אחת הפעילויות של הארגונים הירוקים היא הצפת הבג"ץ עם הגשת תביעות נגד הריסת בתים בעלי ערך היסטורי או סיבה אחרת, ולמניעת בנייה שפוגעת בנוף... ברב הפעילות הזאת אני תומך, אך אם ה"ירוקים" היו קיימים בשנות העשרים מהמאה העשרים, עמק יזרעאל היה נשאר עד ימינו ביצה שורצת מלריה.

עקב הפעילות המבורכת של ה"ירוקים", ובמקרה הנדון בברית עם ה"קשת", נמנעה במשך שנים רבות הבנייה של שיכונים חדשים מקיבוצי. נוצר מצב קפקאי שקיבוץ שקולט חברים חדשים אין לו היכן לשכן אותם – למשפחות היוצאים לשליחות או לתקופה של חופש חברתי אין לאן לחזור...



אצלנו אין בעיה של "קו האופק", כי עקב הטופוגרפיה של המקום והעצים, ממילא לא רואים מרחוק את הבתים הטובלים בירק. אך מה יש לדבר? כמו במשל של "הזאב והכבשה", לא חשוב מה היא תטען להגנתה – הזאב יטרוף אותה.

כששמעתי בטלביזיה דיווח שטני על הבנייה בקיבוצי, לא יכולתי להתאפק ושלחתי תגובה ל"קיבוץ", מאסף של "מעריב":

## **תנו לחברים לחיות / נחום מנדל, קיבוץ געש**

אינני דובר מקיבוצי, געש, ואף אחד לא הסמיך אותי לדבר בשמו! מה שאני כותב הוא על דעתי בלבד.

חורה לי שבזמן האחרון התקשורת מצאה לה קרדום לחפור בו: להתנפל על "קיבוצי הנדל"ן"...

מדיניות הממשלה במהפך של שנות השמונים הכניסה את קיבוצי (ולא רק הוא) במערבולת של משברים עמוקים. החקלאות שלנו (ולא רק שלנו) קרסה; התעשייה שלנו (ולא רק שלנו) צלעה; הקטינו לנו את מכסות המים, לקחו מאתנו את מכסות הביצים (והלולים המודרניים שלנו התרוקנו), וחרף ההישגים היפים והיבולים המרשימים בגידולים שלנו, לא היינו מסוגלים להחזיר את החובות שגדלו יום־יום בקצב גיאומטרי. עשר שנים של משא ומתן נדרשו עד שהגענו להסדר, בו נאלצנו לוותר על כחצי מאדמותינו (לרוב אדמות פרטיות של הקיבוץ, שלא היו שייכות למנהל מקרקעי ישראל), וכל זאת לאחר שהמדינה הלאימה מאתנו ללא פיצויים כ-10% של אדמותינו למען כביש החוף הארצי ולצורך סלילת כבישי השירות שחוצים את הקיבוץ, ולעולם לא השלימו לנו את המשבצת הקרקעית שהיינו זכאים לה.

הקרקעות החוליות שקיבלנו היו יחידות במינן בעולם: לא חשוב מה שזרענו בהן – צמחה בהן יבלית! שנים רבות של ניסיונות, עקשנות ועמל רב נדרשו עד שהצלחנו להפוך את הקרקע למה שהיא

כיום, ובשיא הישגינו החקלאיים קיצצו לנו את מכסות המים – הפרדסים ורב הגידולים יבשו.

חברינו שומרי החומות האידיאולוגיים מנעו במשך שלושים שנים את הקמת בית מלון, תחנת דלק ועוד יוזמות מסחריות שהוצעו לנו – "כי לא עלינו ארצה להיות סוחרים!"... – עד שקם לנו דור שלא ידע את יוסף (ההוא, הסטאלין), התנערו מספיחי החלומות של עולם המחר (והאתמול) ולקחו את ההווה בידיהם. ואם כבר לעסוק במסחר – אז יעשו זאת לא פחות טוב מה"רקנטים", ה"גאונים" והמזרחיים המצליחים האחרים. המסכנים בישראל שאינם מצליחים ונוברים באשפתות אינם בשבילינו דוגמא לחיקוי.

אם אנחנו כבר מדינה הנוהגת לפי הנורמות הקפיטליסטיות, אז מדוע מותר בשם זכות "היוזמה פרטית" ו"השוק החופשי" רק למיליונרים (הספרדים וגם האשכנזים) לפתוח סופרמרקטים, קניונים ומרכזי מסחר בכל מקום ולנשל אלפי חנויות וסוחרים זעירים מפרנסתם? רק להם מותר לעשות כל מיני תרגילים כדי להתעשר? והם עוד זוכים להערצת הציבור ול"פרס ישראל" על תרומתם לכלכלת המדינה. מדוע רק לקיבוצניקים אסור? איפה הדמוקרטיה ושוויון הזכויות של האזרחים בארץ?

אנחנו לא נישלנו חנויות ולא הזקנו לסוחרים, כי לא היו כאלה באזורנו. ההיפך הוא הנכון – אפשרנו ליזמים רבים, גדולים וזעירים, לפתוח אצלנו את עסקיהם. ויתרה מזו: עשרות עובדים עירוניים מוצאים שם את פרנסתם.

גם אני רוצה לחיות בווילה מפוארת עם ידיות זהב בדלתות, קדילאק על יד הדלת (עם נהג צמוד, כי איני נוהג יותר), ג'אקוזי בבית ובריכה (אפשר קטנה) בחוץ. למה לא? רק "להם" מותר? לקיבוצניק אסור? או שמא לקיבוצניקים מותר רק ללחום בפלמ"ח, להתנדב לטייס וליחידות המובחרות בצה"ל, ולמות בהצטיינות במלחמות ישראל, הכול באחוזים גבוהים בהרבה מחלקם

באוכלוסייה? האם ביתר המגזרים הכושי עשה את שלו ויכול כבר  
ללכת?

מה מצפים מאתנו? שחברינו ייסעו לנתניה לבקש נדבות בשוק?  
אנחנו, הקיבוצניקים, בנויים מחומר חלוצי לוחם שחותר להישגיות  
בכל התחומים – החקלאי, התעשייתי, הרוחני – וגם במסחר. כל מה  
שאחרים יודעים לעשות – נעשה טוב מהם: ואלה שאינם מפרגנים  
לנו שיתפקעו בקנאתם ויחנקו בשנאתם!

וזו הצעתי לנבחרים של התקשורת: בואו ל"חמי געש". במחיר  
של כרטיס קולנוע תיהנו יום תמים בנעימים מכל מנעמיו, והטבילה  
בבריכות המים התרמיים החמים שלנו תשכך את מכאוביכם. אולי  
אז תירגעו קצת.

(פורסם ב-"קיבוץ", מוסף "מעריב", 11.5.2007)

---

## פרק 46. אוטופיה ומציאות

(נכתב ב-2007)

### אתה הולך ולאן באת מאין דע

חכמינו זיכרונם לברכה אמרו במסכת "אבות": "דע מאין באת ולאן אתה הולך". חבל שאמירה פילוסופית כל כך חכמה נאמרת למי שלא יכול לשמוע אותה. חברי קיבוץ לא עסקו הרבה בשאלה ולכן תוהים היכן הם נמצאים בשינויים שמתרחשים בקיבוצים.

ניסחתי שתי שאלות ושאלתי אותם למספר ותיקים, חברים בקיבוצי ובקיבוצים אחרים. אינני איש אקדמיה ואין לרשותי כלים לעריכת מחקר סטטיסטי מייצג כראוי. הסתפקתי במועט, במבחר לא גדול של מכרים. כמעט כולם נענו ברצון – נדמה לי שאף שמחו לבטא מה שבליבם.

שאלה ראשונה: מה משך אותך לחיות בקיבוץ ומה היו ציפיותך כשהצטרפת אליו? (מאין באת?).

שאלה שנייה: איך אתה רואה ומרגיש בקיבוץ של היום, ומה ציפיותך ממנו לעתיד? (לאן אתה הולך?).

אני ממליץ לכל חבר ותיק בקיבוץ לשאול את עצמו את שתי השאלות האלה, שתי התחנות הקיצוניות של כברת הדרך המכובדת של עשייה והציפיות, במסע הארוך שכל אחד עבר.

### דוגמה אישית

לדוגמא אישית, אענה הראשון:

לשאלה הראשונה: אותי משך לקיבוץ השילוב של כמיהה עזה לעלות ארצה עם הרצון להגשים הלכה למעשה את שאיפותיי הסוציאליסטיות (אינני אומר "קומוניסטיות" בגלל הקונוטציה של המילה למפלגה הקומוניסטית, שמעולם לא התקרבותי עליה).

מה היו ציפיותיי? חיים חברתיים ותרבותיים משותפים, יחסי אנוש חבריים, שוויון זכויות וחובות ואיכות חיים. נשמע קצת בומבסטי, אך זהו מה שחלמתי ובזה האמנתי, בכל מאודי. להאמין אני מאמין עדיין.

בנוגע לשאלה השנייה, בעת כתיבת השורות האלה אני מרגיש בקיבוצי מצוין, שליו ומאושר! בטוב מחלומותיי מלפני יובל שנים לא חלמתי את מה שהשגנו, לא בקיבוץ ולא במדינה. בטיולי כעת בקיבוצי, בקיבוצים אחרים, בכבישי הארץ וברחובות הערים, אינני יכול לעצור את התרגשותי: את כל זה אנחנו עשינו?

אם הכול כל כך יפה וטוב, למה כל כך רע? כי אין אנו יודעים מה צופן לנו העתיד! לא בקיבוץ ולא במדינה. בלב יש חרדה – לא ציפיות.

כיוון שזהו ספר על קיבוץ, לא אסחב לענייני המדינה, אף על פי שקשה להתעלם מהם. אז מה עם הקיבוץ? הלוואי והייתי חכם ויודע. קיבוצי הוא יפה, איכות החיים בו לא רעה, אך לאן מובילים אותנו ה"מודלים" שמלבישים עלינו? תיק"ו.

אם תשאלו אותי כעת "מה זה קיבוץ?", אענה "פעם חשבתי שאני יודע, אך כיום, לאחר מעל לחצי יובל שנים של חיים בקיבוץ, אני מתקשה לענות לשאלה".

האם אני נשמע פסימי? אינני חושב. אני אופטימיסט ללא תקנה ומאמין אמונה שלמה בחיות ובחוסן הרעיון הקיבוצי. מהחזון שהנחה אותי כל ימי חיי לא התייאשתי – עדיין אני דבק בו. סתם עקשנות? טיפשות? אולי. לא בקלות אדם נוטש את מה ששימש לו נאמנה כל חייו.

### מה חושבים אחרים

אין להסיק מסקנות מרחיקות לכת מהתשובות שקיבלתי לשאלוני. הן מציגות את דעותיהם של מספר עונים שאינו מספיק

לחתך אופייני לתנועה הקיבוצית. בכל זאת יש בהן עניין למי שמעוניין לתהות על קנקנם של חברי קיבוץ ותיקים, המייסדים.

אינני מזלזל בדעות החברים שנולדו בקיבוץ, אך הם לא באו לקיבוץ מתוך מניעים והשקפות רעיוניים. לא שאלו אותם איפה רוצים להיוולד. בן של תרנגולת הוא תרנגול, של כלב הוא כלב ושל בן-אדם הוא בן-אדם, אך בן של קיבוצניק לא בהכרח יהיה קיבוצניק, ואם קיבוצניק, לא בהכרח יחשוב כמו ההורים.

נשאלת השאלה: האם אנחנו, ההורים הקיבוצניקים, השכלנו להנחיל לבנינו את הערכים בהם דגלנו – כפי שאימי חינכה אותי בערכי היהדות, למרות היותנו המשפחה היהודית היחידה בעיירה נידחת בברזיל? להערכתך, בחלק מהערכים הצלחנו, אך ברק השכבות העשירונים העליונים בישראל מסנוור את חושיהם של הצעירים שלנו ואין הם חסונים נגדו. הם רוצים לחיות כמוהם – מי מסתכל למיליונים הישראליים בשכבות העשירונים הנמוכים, המתגודדים סביב קו העוני?

### תשובות אחרות

– "לשאלה שנייה אענה לך במילה אחת: "אכזבה!" בקשר לציפיות לעתיד: אין לי". זאת הייתה תשובת חברה ותיקה בקיבוץ ותיק והסתבר לי שהיא חזרה בניואנסים שונים בתשובות אחרות שקיבלתי. היא תואמת להלך-רוח של ותיקים רבים וטובים בקיבוצים, ולא דווקא בגלל מצוקה כלכלית. יש מי שמסתדר עם השינויים טוב יותר ומי שטוב פחות – "רשת הביטחון" והערבות ההדדית, במידה שהן קיימות, מבטיחות להחזיק את הראש מעל פני המים. לא שמעתי על קיבוץ בו וותיקים נוברים בפחי אשפה אחרי אוכל. אך גם ותיקים שמתמרמרים על מצבם הכלכלי, לא על כך הם מאוכזבים, אלא למה שקיבוצם הגיע אליו: "לא לכלה הזאת פיללנו". קיום וילות מפוארות בקיבוצם, עם רכב אחד או שניים חונים מול הכניסה, לא מנחם אותם.

הקיבוצים יוצאים אט אט מהמשבר הכלכלי והדמוגרפי –  
השאלה: לאן?

### חלומות לא עוברים בירושה

"חלומות לא עוברים בירושה" – זהו שמו של ספר ביוגרפי מרתק של ידידי ישראל דה בנדטי, חבר קיבוץ רוחמה. אצטט את סיומו: "אילו הייתי שוב בן עשרים, האם הייתי בוחר בחיים בקיבוץ של היום? לא נראה לי! אבל אילו ניתן לי לחזור חמישים שנה אחורנית, הייתי הולך בלי היסוס באותה דרך שהלכתי בה".

האם אני מסכים עמו? כן ולא! נכון שחלומות לא עוברים בירושה, אך מורשת כן. מה קרה עם המורשת שלנו? מחלומותינו בנינו קיבוצים לתפארת – האם נכשלנו בבניית מורשת מאותן החלומות? אני אוהב לספר על החוויות של הימים ההם, כשהתגוררנו באוהלים ובצריף ללא שירותים, וכהנה וכהנה הרפתקאות, אך אינני מתגעגע כלל וכלל לקיבוץ מלפני חמישים שנה. ליבי מתמלא גאווה מקיבוצי היום. אני מסכים עם ישראל שבקיבוץ של אז היה "משהו" שחסר לי בקיבוץ של היום, שאינני מסוגל להגדיר מה הוא – אולי החלומות?

כותב לי ישראל: "אנו, יוצא תנועת החלוץ באיטליה, עלינו ארצה עם תום מלחמת העולם השנייה בראש וראשונה על מנת לבנות חברה חדשה וצודקת יותר. היינו קודם כל סוציאליסטים, יותר מאשר ציונים".

היום אני שמח שבקיבוץ שהוא רחוק שנות דור מהציפיות שלי ואליו היום לא הייתי מצטרף, חוזרים הנכדים שלי ונולדים הנינים שלי, אפילו שהם אינם חברים אלא תושבים בלבד. אם הצלחנו לבנות מקום שהוא לכל הפחות אטרקטיבי לצעירים של היום – זה סיפוק גדול".

בוא נתנחם כולנו בחזון הזה.

**הערה:**

סיימתי את הספר, אך לדעתי, ארבעת הפרקים האחרונים (העוסקים בשינויים המתרחשים העת בקיבוצים) דורשים עיבוד נוסף, על מנת שאפרסם אותם. בינתיים נסתפק ב-47 הפרקים הנוכחים.

נ.מ.

4/5/2011