

# התעשייה הקיבוצית כגורם בתופעת ההפרטה

:: טל אלמליח

מאמר זה הוא תרגום של הרצאה שנשא המחבר בכנס חוקרים בינלאומי לרגל מאה שנה לקיבוץ, שהתקיים במכללת עמק יזרעאל

במשך השנים באופן שיתאים יותר לחברה התעשייתית שהתפתחה בקיבוצים (לעומת החברה החקלאית שהתקיימה בתחילת הדרך) תוך כדי שמירה על עקרונות השוויון והשיתוף.

המפעלים הקיבוציים הגדולים הראשונים הוקמו בסוף שנות ה-30, ביוזמת הקיבוצים עצמם ובמקרים מסוימים אף ביוזמת פעילי התנועות הקיבוציות. עם זאת, במשך שנים רבות (עד שנות ה-70) התייעוש לא היה יעד מוצהר של מנהיגות התנועה הקיבוצית. יתרה מכך, במקרים רבים הייתה ההנהגה הקיבוצית חששנית והססנית עד כדי התנגדות להתפתחות זו. זוהי עובדה חשובה שכן כוחה של המנהיגות, לפחות עד שנות ה-60 המאוחרות, היה רב ביותר ולכן הבחירה שלא לתמוך בתייעוש הייתה רבת חשיבות. תעשיית הקיבוץ קיבלה דחיפה גדולה במהלך מלחמת העולם השנייה, אך שוב לא היה מדובר בצעד יזום על ידי הנהגת התנועות הקיבוציות, אלא בהיענות ספונטנית להזדמנויות הכלכליות שנוצרו.

הבעיה שנוולדה מחוסר התכנון הייתה כי ללא מדיניות מכוונת מצד התנועות כלל התייעוש הפרות רבות של עקרונות הקיבוץ: עובדים שכירים רבים הועסקו, המפעלים לא היו מחוברים לקהילה הקיבוצית, המנהלים נהנו מזכויות יתר ולא עמדו תחת רוטציה, הניהול לא היה דמוקרטי ועוד. למרבה ההפתעה, לא ננקט מאמץ על ידי הנהגות התנועות להתמודד עם הפרות אלו של עקרונות הקיבוץ. הסיבות לכך נידונות בספרו של ראובן שפירא "מהפך בחקר הקיבוץ" (2008), אך העובדה החשובה לענייננו היא כי המנהיגות הנ"ל הזניחה את כל המאמצים כדי ליצור תעשייה אשר מיישמת את עקרונות הקיבוץ.

בשנת 1960 התפשט התייעוש בתצורה חדשה: שותפות בין קיבוצים שהקימו 'מפעלים אזוריים'. כבר משנות ה-40 הוקמו קואופרטיבים אזוריים למטרות רכש. בשנת 1950 עברה החקלאות

התעשייה הקיבוצית נחשבת כיום להצלחה גדולה. מעל 250 מפעלים בעלי מחזור כולל של קרוב ל-40 מיליארד שקלים (11 מיליארד דולר). הם הבסיס העיקרי של כלכלת הקיבוצים מזה ארבעה עשורים ויותר. כמרכיב כה חשוב בעבר הקיבוץ, עליו לשאול את עצמנו מה הקשר בין התפתחותה של התעשייה במהלך השנים, ובין התהליך המאפיין אותה מאז שנות ה-90: ההפרטה. טענתי היא כי התעשייה הקיבוצית, בין אם תופסים אותה כסיפור הצלחה ובין אם כתהליך עם החמצות מסוימות (תלוי כיצד בוחרים לספר אותו), היא גורם שבדרך התפתחותו תרם להתרחשות ההפרטה בקיבוצים. זאת, בשתי דרכים: ראשית, ההצלחה הושגה במקרים רבים תוך ויתור על עקרונות הקיבוץ ותוך שהביאה לתוך החברה הקיבוצית מאפיינים קפיטליסטיים; שנית, באופן שבו התפתחה התעשייה הקיבוצית היו החמצות מכוונות ולא מכוונות של הזדמנויות לפיתוח כלכלי נרחב של הקיבוצים. החמצות אלו גרמו הן לכך שהקיבוצים לא הצליחו למצות את פוטנציאל הפיתוח הכלכלי שלהם והן לכך שהדגם הקיבוץ לא הצליח להשתנות מבחינה מבנית

התייעוש כלל הפרות רבות של עקרונות הקיבוץ: עובדים שכירים רבים הועסקו, המפעלים לא היו מחוברים לקהילה, המנהלים נהנו מזכויות יתר ולא עמדו תחת רוטציה, הניהול לא היה דמוקרטי ועוד.

בסוף שנות ה-60, רוב המפעלים הקיבוציים וביתר שאת בתעשייה האזורית, היו כבר מנהלים לפי קודים של חברות קפיטליסטיות.



גם הקמת "איגוד התעשייה  
הקיבוצית" וברית התנועה  
הקיבוצית' ב - 1963 לא  
נבעה מהצורך לפתח  
תעשייה בהתאם לעקרונות  
הקיבוץ אלא יותר כדי  
לשמור על שלטון מנהיגי  
התנועות ועל הסדר הטוב.

נראה שההצלחה של  
התעשייה הקיבוצית הייתה  
במקרים רבים הצלחה  
שכללה אלמנטים בעייתיים  
אשר החלישו את הקיבוץ, כי  
היא כללה חדירה של קודים  
קפיטליסטיים לתוך התרבות  
והחברה.

של מהנדסים ומומחים. במקרים רבים, זה היה  
מאוחר מדי. רוב המפעלים הקיבוציים וביתר  
שאת בתעשייה האזורית, היו כבר מנוהלים  
לפי קודים של חברות קפיטליסטיות. אמנם  
התרחשו ניסיונות לשנות את הארגון ואת תרבות  
הניהול כדיעבד, אך ההצלחות בכך קרו רק היכן  
שיזמים מקומיים החליטו להתמודד עם בעיות  
העבודה השכיחה, חוסר מעורבות העובדים  
בקבלת ההחלטות במפעל וכו'.

בשנת '62 תואר הוויכוח על התעשייה הקיבוצית  
על ידי חלוקת המתווכחים לשתי קבוצות,  
"שומרי העקרונות" נגד "המפתחים". "שומרי  
העקרונות" היו מבוהלים מהנזקים של התיעוש  
לעקרונות הקיבוץ. "היזמים" לא יכלו לסבול  
את ההחמצה של הזדמנויות לחזק את הכלכלה  
הקיבוצית. העובדה שלא היה ניסיון של ממש  
מצד ההנהגה של התנועות הקיבוציות להתעמת  
עם תופעות שנוגדות את עקרונות הקיבוץ  
בתעשייה הקיבוצית במהלך יותר משני עשורים  
של הזנחה, הפכה את המציאות של מאבק בין  
שתי הקבוצות האלה לנושא אימננטי במציאות  
הקיבוצית של שנים אלה.

בפרספקטיבה של היום על אותו מאבק, נראה  
שההצלחה של התעשייה הקיבוצית הייתה במקרים  
רבים הצלחה שכללה אלמנטים בעייתיים אשר  
החלישו את הקיבוץ, כי היא כללה חדירה של  
קודים קפיטליסטיים לתוך התרבות והחברה.  
הוחמצה ההזדמנות להוביל חדשנות מתחילת  
התיעוש, ולראות אותו לא כבעיה אלא כאפשרות  
רבת עוצמה לחיזוק החברה הקיבוצית, אמנם  
תוך הסתגלות לשינויים שיתחוללו בה בהכרח.  
כפי שאנו מבינים היום יותר ויותר, שמרנות הייתה  
בעיה מרכזית בהתפתחות הקיבוץ. גישה זו הובלה  
על ידי ההנהגה המסורתית, והסיבות לכך נדונו  
במחקרים רבים. לגישה השמרנית היו השפעות  
משמעותיות וארוכות טווח, כאשר אופן התפתחות  
התעשייה היא אחד מהביטויים המרכזיים שלה.  
התעשייה הקיבוצית היא אמנם סיפור הצלחה  
כלכלי, אך רק במקרים מיוחדים היא גם סיפור  
הצלחה קיבוצי (שחזיק את הקיבוציות, ולא רק  
מבחינה כלכלית). החברה הקיבוצית עברה את  
התיעוש שלה באופן לא מתוכנן ולא נשלט וזאת  
משום שניסו להתעלם ממנו, עקב חשש ממנו  
ומהמהפכה שהוא עלול לעורר. בסופו של דבר,  
מתוך הזנחה, התעשייה אכן גרמה, או לפחות  
הייתה אחד הגורמים המרכזיים בחדירת הערכים  
הקפיטליסטיים שהביאו למהפכת הפרטה. יחס  
אחר לתיעוש יכול היה לאפשר שינויים במבנה  
הקיבוץ מנקודה של כוח ותכנון, ולא מתוך משבר  
כפי שהיה בשנות ה-90 ואילך.

הקיבוצית לייצא יכולים ולכן נוצר הצורך בהקמת  
בתי קירור, בתי אריזה, וטכנולוגיות אחרות  
בהיקף גדול, שיצרו צורך בשיתוף פעולה בין  
מספר קבוצים כדי לחסוך בעלויות. התפתחות  
התעשייה האזורית הצריכה עובדים רבים, ורוב  
כוח האדם נשכר מתושבי הסביבה, בעיקר עיירות  
הפיתוח. זאת בעוד המערך המנהלי הורכב רובו  
ככולו מחברי קיבוץ. בנוסף לכך כל שיטות  
העבודה הקפיטליסטיות הופיעו שוב: זכויות  
יתר למנהלים, אי רוטציה וכו'.

התפתחות זו, כמו גם ההתפתחות המהירה של  
מפעלי הקיבוצים, יצרה סוף סוף, בשנת 1963,  
תגובה ממסדית: ארבע התנועות הקיבוציות  
הקימו את 'ברית התנועה הקיבוצית', כגוף  
אחראי על כל המפעלים האזוריים. כמו כן הוקם  
"איגוד התעשייה הקיבוצית", רשות מרכזית של  
ארבע התנועות הקיבוציות, על מנת להתמודד  
עם הפיתוח התעשייתי רחב ההיקף בקיבוצים  
עצמם. מדוע לפתע הוחלט להקים ממסד  
מרכזי לניהול התעשייה הקיבוצית והאזורית?  
אמנם סיכום המעורבות של הנהגות התנועות  
בתיעוש עד 1960 מגלה, כאמור, הזנחה גדולה,  
שהרשתה גם פגיעה בחיי הקיבוץ, אבל לא  
נראה שההתאגדות נבעה מהסכנה לעקרונות  
הקיבוץ - כאמור, הפרות רציניות של עקרונות  
הקיבוץ היו נפוצות מאז 1938, ללא תגובה.  
בחינה מעמיקה של הדברים מלמדת כי מקרים  
של שילוב בין קיבוצים מתנועות שונות במסגרת  
המפעלים האזוריים איימו על כוחה של ההנהגה  
התנועתית, ולכן הצריכו תגובה. במקרה של  
התפתחות מפעלים קיבוציים הורשה הדבר כל  
עוד לא ביקש קיבוץ מסוים להשתחרר מהאחיזה  
התנועתית. עלייתם של מפעלים חזקים מדי  
עוררה חשש מעצמאות יתרה של קיבוץ כלשהו,  
ולכן גם עוררה צורך בתגובה. לכן, ניתן לראות  
את הקמת "איגוד התעשייה הקיבוצית" וברית  
התנועה הקיבוצית' בשנת 1963 לא כהיענות  
לצורך לפתח תעשייה בהתאם לעקרונות הקיבוץ  
אלא דווקא כמעשה שמרני שמטרתו שמירה  
על שלטון מנהיגי התנועות ועל 'הסדר הטוב'.  
בסוף שנות ה-60, החלה תקופה חדשה בקיבוצים.  
דור חדש עלה על במת המנהיגות, "המשמעת"  
התנועתית נחלשה והיחס לחידושים השתנה  
מהותית. כמו בתחומים אחרים, גם בתעשייה החלה  
להופיע כמות עצומה של חידושים: שותפויות  
בין קיבוצים באו כדי לפתור בעיות של מחסור  
בעובדים, נעשה מאמץ גדול כדי ליצור תעשייה  
'חכמה', פותחה טכניקה סוציולוגית חדשה לארגון  
כוח אדם, וניתנה תשומת לב רבה למניעת תחרות  
בין הקיבוצים. כמו כן התקיים גל גדול של הכשרה

על אלמליח הוא  
מחבר הספר  
"התעשייה הקיבוצית  
1923-2007" וחבר  
המרכז החינוכי  
ע"ש יגאל אלון

✉ snir.tal@gmail.com