

# המהפך בהשקפת העולם בתנועה הקיבוצית: מחברת רווחה לחברת שוק, 1985-2005

דורון נדיב

בספרו הקלאסי קיצור תולדות הניאור-ליברליזם כותב דיוויד הארווי כי 'בשל הדינמיקה האבולוציונית של הניאור-ליברליזציה, היא כופה התאמות שמשנות מאוד ממקום למקום, וגם עם הזמן. כל ניסיון לחלץ תמונה מורכבת של מדינה ניאור-ליברלית טיפוסית מתוך גיאוגרפיה היסטורית הפכפכה זו הוא אבוד מראש'.<sup>1</sup> עם זאת, הארווי מדגיש כי המדינות הניאור-ליברליות חולקות כמה 'קווים כלליים',<sup>2</sup> ובהתייחסו למעבר לניאור-ליברליזם במדינות הדמוקרטיות הוא מציין את חשיבותה של 'בנייה מוקדמת של הסכמה פוליטית על פני קשת אוכלוסייה רחבה מספיק'.<sup>3</sup>

השילוב של דמוקרטיה עם משק ריכוזי, שאפיין את ישראל ערב המהפך הניאור-ליברלי שהחל בעקבות המהפך הפוליטי של 1977, גרם לכך שלמעבר לתפיסה זו בישראל יש מאפיינים הדומים הן לאלה של מדינות הרווחה הליברליות במערב אירופה והן לאלה של המדינות הקומוניסטיות בעלות המשק הריכוזי, במזרחה.<sup>4</sup> אחד מהמאפיינים הייחודיים של תפיסה זו בישראל הוא שינוי דמותו של הקיבוץ, שמלכתחילה היה יצירה ישראלית ייחודית. המאמר הנוכחי בוחן את תהליך 'ההסכמה הפוליטית' שליווה את הניאור-ליברליזציה של התנועה הקיבוצית, ועולה ממנו כי היא הייתה פרי של מאבק מתמשך בין מגמות מנוגדות שעיצבו את התאמתו של הקיבוץ לעידן הניאור-ליברלי.<sup>5</sup> על רקע המתח שבין ייחוד לכלליות

- 1 דיוויד הארווי, קיצור תולדות הניאור-ליברליזם, ירושלים 2015 (להלן: הארווי, קיצור תולדות), עמ' 98-99.
- 2 שם, עמ' 99.
- 3 שם, עמ' 59.
- 4 דני פילק ואורי רם, 'פתח דבר', בתוך: דני פילק ואורי רם (עורכים), שלטון ההון: החברה הישראלית בעידן הגלובלי, תל אביב 2004 (להלן: פילק ורם [עורכים], שלטון ההון), עמ' 7-8.
- 5 ראו: דני פילק, 'ישראל מודל 2000: פוסט-פורדיזם ניאור-ליברלי', בתוך: שם, עמ' 34-56. פילק מציג

שאפיין את המעבר לניאורליברליזם בעולם בכלל, אפשר שתצורה ייחודית זו של מאבק עשויה להיות היפותזה לבחינת המעבר לניאורליברליזם במקומות אחרים.

## רקע

המשבר הפיננסי שפקד את התנועה הקיבוצית באמצע שנות השמונים של המאה העשרים הוביל למשבר כלכלי, אידיאולוגי וחברתי שהיא טרם ידעה כמותו. הוא נבע בעיקר מחוב שהלך ותפח בעקבות התוכנית הכלכלית לייצוב המשק (יולי 1985), שהובילה את התנועה הקיבוצית, פרט לתנועת הקיבוץ הדתי (להלן: הקבה"ד), למשבר כלכלי עמוק.<sup>6</sup> החוב הוביל לחוסר אמון הולך וגובר של חברי הקיבוצים במוסדות התנועה ובאידיאולוגיה הקיבוצית, וזירו את הבשלתם של תהליכי השינוי בתנועה.

החל מסוף שנות השבעים של המאה העשרים, וכד בכד עם השינוי שהתרחש בחברה המערבית כולה, חלה תפנית בחברה הישראלית, שהפכה מחברת רווחה לחברת שוק בעלת אידיאולוגיה כלכלית ניאורליברלית וזיקה אינדיווידואליסטית. התנועה הקיבוצית התבססה כלכלית הודות למערכת התמיכות שסיפקו לה ממשלות תנועת העבודה בעלות התפיסה הקולקטיביסטית-חלוצית, ולכן המפנה הניאורליברלי השפיע עליה השפעה כפולה: מצד אחד, ממשלות הימין ראו בקיבוצים יריב פוליטי וחלק מסדר כלכלי סוציאלי-דמוקרטי שהן רצו לבטל. מצד שני, כמערכת פתוחה שהייתה בקשרי גומלין עם סביבתה, הקיבוץ הושפע משינוי התפיסה הכלכלי בחברה הישראלית, ולשינוי זה הייתה השפעה מכרעת על כיווני ההשתנות של התנועה הקיבוצית.<sup>7</sup> השינויים הללו גברו ככל שהעמיק המפנה הניאורליברלי בישראל. בשנים 1985-2000, כלומר בין 'תכנית הייצוב' שמיסדה את ההסדרים הניאורליברליים לבין תקופת כהונתו של נתניהו כשר אוצר שנקט במדיניות תאצ'ריסטית

את המעבר בישראל, תוך כדי מאבק, ממודל הגמוני 'קיינסיאני' / פורדיסטי' למודל הגמוני 'ניאו ליברלי' / פוסט פורדיסטי'.

6 תום נבון, **משבר הקיבוצים והמדיניות הכלכלית בישראל (1977-1989)**, עבודת גמר לתואר שני, אוניברסיטת חיפה 2010 (להלן: נבון, **משבר הקיבוצים**), עמ' 25-35; רן חכים, **הקיבוצים בישראל: מבט היסטורי כלכלי**, עמ' 128, 134-135; דניאל רוזוליו, **השיטה והמשבר: משברים, הסדרים ושינויים בתנועה הקיבוצית**, תל אביב 1999 (להלן: רוזוליו, **השיטה והמשבר**), עמ' 143; אהרן ידלין, 'ענייני דיומא', **הקיבוץ**, 30.12.1987; נחמיה שטרסלר, 'יעקב גדיש, לשעבר הממונה על התקציבים, 'ספרא וסייפא' – מת אתמול בגיל 71', **הארץ**, 9.1.2005.

7 רוזוליו, **השיטה והמשבר**, עמ' 207-208; אלי אברהמי, **תפקוד התק"ם: דילמות וכיווני שינוי**, רמת אפעל 1993 (להלן: אברהמי, **תפקוד התק"ם**), עמ' 89; אליעזר בן-רפאל ומנחם טופל, 'קיבוץ שונה ומשתנה' (להלן: בן-רפאל וטופל, **קיבוץ שונה**), בתוך: אביבה חלמיש וצבי צמרת (עורכים), **הקיבוץ: מאה השנים הראשונות**, ירושלים 2010 (להלן: חלמיש וצמרת [עורכים], **מאה**), עמ' 330-332; הארווי, **יצור תולדות**, עמ' 12-14.

קשוחה,<sup>8</sup> חל שינוי מרחיק לכת גם בתנועה הקיבוצית.<sup>9</sup> אברהם פווין מגדיר זאת כ'מהפכה שצמחה מלמעלה',<sup>10</sup> ושהובילה לכך שבסוף 2005 שינו רוב קיבוצי התנועה את אורחות חייהם<sup>11</sup> והפכו מקיבוצים שיתופיים ל'קיבוצים מתחדשים',<sup>12</sup> כפי שכוננו הקיבוצים שהפריטו את בסיס הקיום השיתופי שלהם.

המאמר בוחן את תהליך הפיכתם של תומכי 'הקיבוץ החדש',<sup>13</sup> תחילה בהובלת יהודה הראל ממרום גולן ולאחר מכן בהובלת אריק רייכמן ונתן טל (מזכירי התק"ם), מאופוזיציה שהתייצבה מול הנהגת הקיבוץ השיתופי – לקבוצת ההנהגה; הוא בודק כיצד הפכה אופוזיציה רעיונית לאופוזיציה פוליטית, אחר כך לשותפה בהובלת התנועה הקיבוצית המאוחדת (להלן: התק"ם), ועד שהפכה להנהגה. הראל היה האידיאולוג המוביל של הפרטת הקיבוץ ואימוץ הניאוליברליזם. רייכמן, שנבחר ב־1993 למזכיר התק"ם, היה הראשון שקידם את מהפכת ההפרטה בתנועה, ואילו טל, שנבחר למזכיר התנועה הקיבוצית (להלן: התק"צ) שקמה בשנת 2000 מאיחוד של התק"מ והקיבוץ הארצי (להלן: הקבה"א), השלים את המהלך והפך את מרבית התנועה הקיבוצית מחברת רווחה לחברת שוק. הנהגת התק"ם, שהוסיפה לתמוך בקיבוץ השיתופי, הפכה מהנהגת התנועה לאופוזיציה.<sup>14</sup>

התהליך האמור ייבחן באמצעות סקירת פעילותם של ששת מזכירי התק"ם בעשרים השנים הללו – אהרן ידלין, מוקי צור, אריק רייכמן, צבי בן משה, דובי הלמן ונתן טל.<sup>15</sup> חמשת הראשונים פעלו בשנים 1985–2000 במסגרת התק"ם, ואילו טל ייצג את קיבוצי

8 מיכאל שלו, 'האם הגלובליזציה והליברליזציה נירמלו את הכלכלה המדינית הישראלית?', בתוך: פילק רום (עורכים), *שלטון ההון*, עמ' 90–91; Arie Krampf, *The Israeli Path to Neoliberalism: The State*, pp. 181–216, Continuity and Change, New York 2018; דני גוטוויי, 'מ"מהפכה חוקתית" ל"הפיכת נגד": ההיגיון המשפטי של משטר ההפרטה הישראלי', *מעשי משפט*, א (ינואר 2008), עמ' 58–59.

9 שלומי רביד, *נורמות וערכים – המשכיות או מהפכה*, תל אביב 1999, עמ' 215–220; בן־רפאל וטופל מכנים את השינוי בקיבוצים 'מפץ גדול'. ראו: אליעזר בן־רפאל ומנחם טופל, *הקיבוץ על דרכים מתפצלות*, ירושלים 2009 (להלן: בן־רפאל וטופל, *הקיבוץ על דרכים*), עמ' 5.

10 אברהם פווין, *מהפכה מעמדית בחברה שווינונית: שינוי וריבוד בקיבוץ*, חיפה 2010, עמ' 39.

11 שלמה גץ, *התפלגות מודל השינוי, 1996–2017*, חיפה 2017 (להלן: גץ, *התפלגות מודל*).

12 דו"ח הוועדה, *דין וחשבון בעניין הקיבוצים, הוועדה הציבורית לעניין הקיבוצים*, ירושלים 2003 (להלן: דו"ח הוועדה).

13 בקיבוץ חדש מקבלים החברים שכר דיפרנציאלי המושפע מהמשרה שהם ממלאים, ויש בו שיוך דירות וערכות הדדית מוגבלת. שם.

14 דני זמיר ומיכל פלגי, 'מבוא', בתוך: הנ"ל (עורכים), *מחברת רווחה לחברת שוק: מצוקה כלכלית בקיבוץ*, חיפה 2006, עמ' 3–7. ראו להדגיש שתהליך דומה התרחש גם בקבה"א.

15 על התק"ם, שנוסדה ב־1980 מאיחוד של חבר הקבוצות והקיבוצים והקיבוץ המאוחד, ראו: אבי אהרונוסון, *הקמת התק"ם: מאיחוד קיבוצי להחמצה פוליטית*, רמת אפעל 2002 (להלן: אהרונוסון, *הקמת התק"ם*); הנרי ניר, *רק שביל כבשו רגלי: תולדות התנועה הקיבוצית*, ירושלים 2008 (להלן: ניר, *רק שביל*), עמ' 540. בשנים 1985–2005 כיהנו למעשה שבעה מזכירים בתק"ם: ישעיהו פרי כיהן כמזכיר יחד עם אהרון ידלין בשנים 1985–1989, אך לאחר עיון בחומרים הרלוונטיים בחרתי להתמקד בידלין, שהיה להערכתו הדומיננטי בין השניים.

התק"ם בתק"צ בשנים 2000–2005. ההחלטה לבחון את הסוגייה על בסיס התמקדות במזכירי התק"ם נובעת מהעובדה שתנועה זו הייתה הגדולה והמשפיעה ביותר בתנועה הקיבוצית, והובילה את השינויים בתוכה. מזכירי התנועה, שהובילו את רעיון ההפרטה במתווה הקיבוץ החדש, ייצגו באופן ברור יותר את המגמה שהפכה לדומיננטית בתנועה הקיבוצית כולה, והיו חוד החנית בהפיכת האופוזיציה להנהגה בתנועה הקיבוצית. באמצעות תיאור פעילותם ניתן לראות גם כיצד רעיונות ההפרטה והשוק, שחדרו למסדי התנועה והופצו ממנה, הומלצו לכל קיבוצי התק"ם והתנועה הקיבוצית, במיוחד לאלה המצויים במשבר. המאבק בין תומכי הקיבוץ השיתופי לתומכי 'הקיבוץ המתחדש' בשנים 1985–2000, כסוגיה של מאבק פוליטי פנים-תנועתי, נרונה עד כה בספרות המחקר באופן שולי בלבד.<sup>16</sup> חוקרי הקיבוץ עסקו בתהליכי השינוי; בשבר האידיאולוגי, הכלכלי והדמוגרפי ובהשפעותיו החברתיות, שהובילו לשינויים מפליגים באורחות החיים בקיבוץ;<sup>17</sup> בהשפעת רוח התקופה על השינויים, החברים והנהגות הקיבוצים והתנועה הקיבוצית,<sup>18</sup> ובכחינה של השתנות היחס לקיבוץ בתיאוריות ארגוניות<sup>19</sup> והשתנות תפיסות החברים כלפי השינוי.<sup>20</sup> המחקר עסק עד כה בעיקר בקיבוצים עצמם ופחות במנגנון התנועתי, בשאלה מה היא קיבוציות, ובמושג הפלורליזם בתנועה הקיבוצית.<sup>21</sup>

במחקרו על התמודדות התק"ם עם המשבר החרף בשנים 1985–1993,<sup>22</sup> טוען אלי אברהמי כי הוא היה זרו ליוזמות שינוי מרחיקות לכת בקיבוצים ובתפיסת תפקידה של התנועה, שככל הנראה לא היו עולות על סדר יומו של התק"ם לולא המשבר.<sup>23</sup> בעקבות

- 
- 16 קיבוץ שיתופי ממשיך באורחות החיים של קיבוץ מסורתי וחי על פי ערכים של שיווי ערך האדם והעבודה, דמוקרטיה השתתפותית, ערבות הדדית מקיפה ובעלות על אמצעי הייצור. ראו: דו"ח הוועדה. אוריאל לריתן, שינויים במבחן: שינויים מבניים בקיבוצים בתחום האירגון, הפרטות והתגמולים הדיפרנציאליים והשפעתם על תוצאות כלכליות, דמוגרפיות וחברתיות – מחקר אורך לשנים 1990–1999, חיפה 2001; אברהם פוין ומיכל פלגי, הפרטה בקיבוץ או הפרטת הקיבוץ?, חיפה 2011 (להלן: פוין ופלגי, הפרטה בקיבוץ); בן-רפאל וטופל, הקיבוץ על דרכים; אליעזר בן-רפאל, הקיבוץ: סיכון ההישרדות, ירושלים 2011 (להלן: בן-רפאל, הקיבוץ).
- 17 רזולויו, השיטה והמשבר; מנחם טופל, המנהלים החדשים: הקיבוץ על דרך אחרת, רמת אפעל 2005 (להלן: טופל, המנהלים החדשים); מנחם רוזנר ושלמה גץ, תמורות בקיבוץ על רקע תמורות בחברה הישראלית, חיפה 1995.
- 18 מנחם רוזנר ושלמה גץ, הקיבוץ בעידן של שינויים, חיפה 1996 (להלן: רוזנר וגץ, הקיבוץ בעידן); הנ"ל, 'לקראת תיאוריה של שינוי הקיבוץ', שורשים, ח (1994), עמ' 21–32; דני זמיר, הצלחה כלכלית והתמודדות עם משבר.
- 19 מיכל פלגי ואליאט אורחן, סקרי דעת קהל בקיבוצים בין השנים 1989–2020, חיפה 2020; שלמה גץ, סקר שינויים בקיבוצים, חיפה 2003.
- 20 בן-רפאל, הקיבוץ, עמ' 101–143; אברהמי, תפקוד התק"ם, עמ' 89; רוזנר וגץ, הקיבוץ בעידן, עמ' 205, 207.
- 21 אברהמי, תפקוד התק"ם. יש לציין כי אצל חלק מהכותבים והחוקרים של התנועה הקיבוצית ניכרת השפעה אידיאולוגית על נושאי מחקרם ועל פרשנותם.
- 22 שם, עמ' 89.

המשבר נחלשה, לדבריו, זיקת הקיבוצים הבודדים למרכז התנועה, ותלותם בו קטנה. היו לכך שלוש סיבות עיקריות: משאבי התק"ם, שבעזרתם סייעה לקיבוצים, הצטמצמו באופן דרסטי עקב המשבר; התנועה כמעט שחדלה לתפקד כמתווך של קיבוציה וכצינור להעברת המשאבים שהוקצו להם על ידי המדינה, חל פחות במשקל האידיאולוגיה הקיבוצית הקשורה לרעיון השיתופי שווינוי.<sup>24</sup> חולשת התנועה הובילה להתחזקות הדרגתית של מוקדי סמכות ושירות אזוריים, והפלורליזם הפך לסממן המרכזי של הגדרת מהותם של היישוב הקיבוצי ושל התנועה כארגון ארצי. תופעה חדשה זו הקשתה על תפקוד התק"ם כמוקד סמכות המסוגל להטיל את מרותו, כפי שהיה בעבר.<sup>25</sup> בהתאם, גילה אברהמי עניין מועט בתהליכים הפוליטיים הפנים-תנועתיים שליוו את ההתמודדות עם המשבר, ובהסתגלות התנועה לסדר הניאו-ליברלי.

מנחם רוזנר ושלמה גץ, במחקרם **הקיבוץ בעידן של שינויים**, סבורים כי באמצע שנות התשעים גרמו המחלוקות הפנימיות בתק"ם בסוגיית הקיבוץ החדש לכך שהתנועה לא נקטה עמדה ברורה בשאלה. ואולם, בפועל הם קובעים: 'היא אימצה את התפיסה של איחוד הקבוצות והקיבוצים, אשר גרסה פלורליזם בהסדרים החברתיים בקיבוצים. והשאלה שעמדה לפתחה של התנועה היא באיזו מידה תימצא הסכמה לגבי גבולות הפלורליזם הקיבוצי והגדרת זהותו המיוחדת'.<sup>26</sup>

אברהמי, רוזנר וגץ מנתחים אפוא את התהליך שהוביל לפיחות של התק"ם ולחולשתו כתנועה, יחד עם התחזקות הארגונים והמועצות האזוריים, בלי להתייחס כמעט למאבק שהתנהל בתוך ההנהגה הקיבוצית על דמותו העתידית של הקיבוץ. לעומתם, מנחם טופל, שכתב על 'הטכנוקרטים כאליטה קיבוצית', דן גם בהנהגת התק"ם בשנים הנחקרות.<sup>27</sup> הוא סבור שמשבר הקיבוצים הוביל להתעצמות כוחה של האליטה הטכנוקרטית באורח חסר תקדים, והפך אותה לאליטה החדשה והמובילה בקיבוץ, שתפסה את מקומה של האליטה הפוליטית, הכלכלית והאידיאולוגית של השנים שקדמו למשבר.<sup>28</sup>

כבואו להסביר את המאבק שהתרחש בתנועות הקיבוציות, ובעיקר בתק"ם, בין שתי האליטות מפרוץ המשבר ב-1985 ועד לראשית שנות האלפיים, טופל גורס:

24 שם.  
 25 שם, עמ' 86-88.  
 26 רוזנר וגץ, **הקיבוץ בעידן**, עמ' 204-207. להרחבה על רעיונות הפלורליזם בחבר הקבוצות והקיבוצים ראו: אהרונסון, **הקמת התק"ם**, עמ' 50, 66, 69.  
 27 'טכנוקרט [...] מומחה במנהל, בעל השכלה גבוהה, הממלא תפקיד המאפשר לו להשתמש במומחיותו ובעמדתו המוסדית כדי להכריע בנושאים ציבוריים, תפקיד הקשור לארגון תהליכים ולתיאום מערכות'. טופל, **המנהלים החדשים**, עמ' 13; הנ"ל, 'הטכנוקרטים כאליטה קיבוצית', בתוך: אליעזר בן-רפאל ואחרים (עורכים), **אליטות חדשות בישראל**, ירושלים 2007 (להלן: טופל, הטכנוקרטים כאליטה).  
 28 שם, עמ' 255-256, 265.

סמוך לאחר המשבר הוסיפו להיבחר לתפקיד מזכירים כלליים אנשי אליטה פוליטית אידאולוגית [...] עקב כך נוצר נתק מורגש בין המערכת התנועתית – הארצית, שניסתה לשמור על המצב הקודם, ובין רוב הקיבוצים. התנועות בלטו בחוסר היכולת להנהיג. התחרות בין האליטה הטכנוקרטית [...] ובין ההנהגה הפוליטית [...] באה לידי עימות ישיר סביב נושא התנועה ותקציביה. בקיבוצים נוצרה אווירה כללית של חוסר רלוונטיות של התנועה בכל הנוגע להחלטות מקומיות. ההנהגה הטכנוקרטית שעלתה בתק"ם [...] שינתה כיוון והחליטה להתחבר לתהליך השתנות הקיבוצים ואף להובילו, אחר כך נכשל ניסיונם של מנהיגי שתי התנועות הקיבוציות הגדולות לגבש את תמיכת הקיבוצים [...] לקביעת מהלכים קיבוציים קרובים יותר לדגם הנורמטיבי ה'קלסי' [...] ושוב עברה ההולכה – בעיקר בתק"ם – לנציגי הזרם המחדש.<sup>29</sup>

פרשנותו של טופל מציעה מעין דטרמיניזם של משבר: היחלשות הממסד התנועתי המזוהה עם 'הקיבוץ השיתופי', שדבק בתמונת העבר והתקשה להתמודד עם השינויים בתנועה ובקיבוצים, יצרה נתק בין הקיבוצים להנהגה זו, שהפכה ללא רלוונטית. מנגד, האליטה הטכנוקרטית, המזוהה עם תומכי הקיבוץ החדש, התחברה לתומכי השינוי – דבר שסייע להעברת השליטה בתנועה לידם.

במאמר זה אציע פרשנות חלופית לזו של טופל בכל הקשור להצגת האליטה הפוליטית, תומכת 'הקיבוץ השיתופי', כקבוצה חסרת כוח מנהיגותי, בלתי רלוונטית להחלטות מקומיות, מנותקת מרוב הקיבוצים ונחושה לשמר את המצב הקיים. אני סבור שבשנים 1985-2005 אכן התחולל מאבק בין שני מחנות, השיתופי והחדש, שהציעו פתרונות שונים למשבר שאליו נקלעו הקיבוצים הבודדים והתנועה הקיבוצית, ושבשנים 2000-2005 ביססה האליטה הטכנוקרטית שתמכה בקיבוץ המתחדש את הדומיננטיות שלה; ואולם, בשונה מפרשנותו של טופל, אטען כי ההנהגה שתמכה בקיבוץ השיתופי לא הייתה חדלת מעש. לאורך כל התקופה היא התמודדה עם השינויים בקיבוצים כדי לשמר ולחזק את ערכי הליבה של הקיבוץ השיתופי תוך קבלת הרעיון של תנועה פלורליסטית.<sup>30</sup> הגם שהיא הייתה בנסיגה מתמשכת לאורך כל התקופה שבמהלכה הפכה לאופוזיציה, ההנהגה השיתופית שמרה על בסיסי כוח שהותירו אותה כגורם בעל משקל משמעותי במאבק על דמות הקיבוץ. עוד אטען כי ההתעלמות ממשקלה הפוליטי של הנהגת הקיבוץ השיתופי מקשה על הבנת דרכי המאבק וגורמי ההישג של הנהגת הקיבוץ החדש. המאמר מחולק לחמישה תתי פרקים: בראשון מתוארים התהליכים המרכזיים שעיצבו את השינוי הדרמטי שהתחולל בתנועה

29 שם, עמ' 265-266.

30 בעניין המאבק על הדרך הקיבוצית, ראוי להזכיר את הקבוצות השיתופיות שקמו בישראל מראשית שנות האלפיים, בעיקר על ידי בוגרי תנועות הנוער הכחולות. ראו: יובל דרור (עורך), *הקבוצות השיתופיות בישראל*, רמת אפעל 2008; ניר מיכאלי, *אנשי המחרת: הקבוצות השיתופיות החדשות בישראל: בין מייסדי קהילות ייעוד למחדשי תנועת העבודה*, תל אביב 2007.

הקיבוצית בשנים הנדונות, ואילו תתי הפרקים הבאים, הממוספרים, עוקבים אחר פעילותם של ששת מזכירי התק"ם בשנים 1985-2005.

## התנועה הקיבוצית ומשבר הקיבוצים במחצית שנות השמונים והתשעים של המאה העשרים

שלושה תהליכים מרכזיים, חיצוניים ופנימיים, שהיו קשורים זה בזה והזינו זה את זה, עמדו ברקע המשבר הכלכלי-חברתי החריף בתנועה הקיבוצית, שהגיע בחלק מהקיבוצים עד כדי סכנה קיומית. הראשון היה רוח התקופה בשנות השמונים והתשעים של המאה העשרים: בעולם המערבי חל אז מעבר מכלכלה פוליטית מתערבת סוציאל-דמוקרטית לכלכלה פוליטית ניאורליברלית הדוגלת בהפרטה, באי-מעורבות של השלטון בתהליכים כלכליים-חברתיים ובצמצום מכוון של מדינת הרווחה.<sup>31</sup> שינויים אלה השפיעו באופן מרחיק לכת על מדינת ישראל שבהובלת הליכוד,<sup>32</sup> אך גם מפלגת העבודה אימצה תפיסה זו, שהתבטאה במדיניות הכלכלית של ממשלת האחדות של יצחק שמיר ושמעון פרס (1984-1988) ושל ממשלות רבין (1992-1995) וברק (1999-2001), שגם מר"צ הייתה שותפה בהן.<sup>33</sup> למדיניות זו היה חלק ניכר ביצירת חובות הקיבוצים והמשבר שחוללו.<sup>34</sup>

התהליך השני היה היווצרות אותם חובות עצומים של הקיבוצים,<sup>35</sup> כתוצאה מ'תוכנית הייצוב הכלכלית' שהנהיגה ממשלת האחדות הלאומית ביולי 1985.<sup>36</sup> התוכנית, שמיסדה את המפנה הניאורליברלי בכלכלה הישראלית והובילה חברות ומוסדות רבים במשק הישראלי למצוקה ולפשיטת רגל,<sup>37</sup> פגעה קשות גם בכלכלה הקיבוצית. לפי דו"ח של התק"ם משנת

31 הארווי, קיצור תולדות, עמ' 12-14.

32 דן הורוביץ ומשה ליסק, מצוקות באוטופיה: חברה בעומס יתר, תל אביב 1990, עמ' 219-239; אסתר אלכסנדר, כוח השוויון בכלכלה: המשק הישראלי בשנות ה-80' – התמונה האמיתית, תל אביב 1990 (להלן: אלכסנדר, כוח השוויון), עמ' 15-45; רוזוליו, השיטה והמשבר, עמ' 249-250.

33 אמיר בן-פורת, כיצד נעשתה ישראל קפיטליסטית?, תל אביב 2011 (להלן: בן-פורת, כיצד נעשתה), עמ' 199-200, 203, 213, 216, 235; אבי בן-בסט, 'מבוא', בתוך: הנ"ל (עורך), ממעורבות ממשלתית לכלכלת שוק, המשק הישראלי 1985-1998: קובץ מאמרים לזכרו של מיכאל ברוננו, תל אביב 2001, עמ' 41; דני גוטוויין, 'התפוררות השמאל החברתי היא איום קיומי', ארץ אחרת, 28.4.2005 (להלן: גוטוויין, התפוררות השמאל).

34 'המשבר הכלכלי בקיבוצי התק"מ, תשמ"ד 1988: עקרונות וקווי פעולה לפתרון המשבר', התנועה הקיבוצית המאוחדת, ינואר 1989 (להלן: המשבר הכלכלי בקיבוצי התק"ם), עמ' 25.

35 על פי 'חוב הקיבוצים לבנקים', דו"ח שנכתב בידי צוות משפטנים בראשות פרופ' אוריאל פרוקצ'יה, בהסדר של שנת 1996 מחקו הממשלה והבנקים כ-60% מחובות הקיבוצים, ואלה נדרשו לשלם מעט יותר משישה מיליארד שקל לבנקים. ראו: א' פרוקצ'יה ואחרים, חוב הקיבוצים לבנקים, 17.3.1996 (להלן: פרוקצ'יה ואח', חוב הקיבוצים), עמ' 3; נבון, משבר הקיבוצים, עמ' 44.

36 להרחבה על עקרונות תוכנית הייצוב ועל עקרונות המודל, ראו: יורם גבאי, כלכלה פוליטית: בין מראית עין כלכלית למציאות כלכלית, תל אביב 2009, עמ' 195-199.

37 אלכסנדר, כוח השוויון, עמ' 271. פרטים על מספרי החברות במשבר, ראו: אלמליח, התעשייה הקיבוצית, עמ' 149.

1989, 77% מחובות הקיבוצים נבעו מגורמים חיצוניים, כלומר מהשלכות המהפך הניארו-ליברלי.<sup>38</sup> קיבוצים רבים התקשו לפרוע את חובותיהם לבנקים וב-1989, לאחר משא ומתן ממושך ונפתל, חתמו התנועות הקיבוציות, הבנקים והממשלה על הסדר מיוחד שפרס את החזר החובות לבנקים עד ל-2013 (הסדר משלים נחתם ב-1996).<sup>39</sup> לפי ההסדר נדרשו התנועות לבצע שינויים פנימיים מרחיקי לכת כדי להתאים את עצמן לסכיבה העסקית שמחוץ לגדר הקיבוץ,<sup>40</sup> שינויים שניתן להגדירם כ'אשראי תמורת מהפך'.<sup>41</sup> הסדרים דומים אפשר למצוא במדינות מתפתחות, שמחיקה ופריסה של חובותיהן חייבו אותן לשנות את מדיניותן הכלכלית בעזרת קרן המטבע הבינלאומית, בדרך ליישום כלכלה פוליטית ניארו-ליברלית.<sup>42</sup> התהליך השלישי היה השבר הפנימי העמוק שחולל ההסדר בתנועה הקיבוצית ובקיבוצים עצמם, שלוה בתחושת כישלון של הרעיון הקיבוצי ואובדן גאוות היחידה שאפיינה את הקיבוצים בעבר, כאלטיה משרתת הזוקקה כעת לחילוף; הם חוו גלי עזיבות, בתוכם גם של מנהלים וחברים מרכזיים, ואי-חזרה של בנים בתום השירות הצבאי; בהמשך, וכתוצאה מכך, חלה גם ירידה ניכרת בילודה וניכרו סימני ייאוש ופקפוק ביכולת להתמודד עם שבר זה.<sup>43</sup> שנים של חוסר ביטחון כלכלי, חברתי ודמוגרפי יצרו בקיבוצים מציאות חיים קשה וחוסר ביטחון בעתידם. התגובות בתנועה הקיבוצית למשבר מוסברות גם בהתרופפות האידאולוגיה הקיבוצית בין חבריה בשנים שקדמו לו, ושהתבטאה בהתנכרות למסגרת התנועתית ובהעדפה ברורה של חיי הרווחה והביטחון הכלכלי בקיבוץ על פני ערכי השוויון והשיתוף.<sup>44</sup>

כתולדה של המשבר הפנימי החלו הקיבוצים מאז סוף שנות השמונים וביתר שאת מראשית שנות התשעים להידרש להצעות לשינויים,<sup>45</sup> שמגמתם המרכזית העברת האחריות הכלכלית והחברתית מהכלל אל הפרט, כלומר תהליך של הפרטה.<sup>46</sup> ההתמודדות עם הצעות אלה הובילה למחלוקת חריפה שיצרה שני זרמים בתנועה הקיבוצית: 'קיבוץ תמיד' (לימים

38 המשבר הכלכלי בקיבוצי התק"ם, עמ' 25; רוזוליו, השיטה והמשבר, עמ' 192-195. תום נבון, שחקר את משבר הקיבוצים ואת הסדר הקיבוצים הראשון של שנת 1989, גורס כי דו"ח התק"ם משנת 1989 הוא המחקר הכמותי המפורט ביותר על משבר החוב בקיבוצים וכי הוא התקבל כבסיס לדיון במסגרת הרב-צדדית של הסכם הקיבוצים ובמסגרת הניטרלית של משרד מבקר המדינה. נבון, משבר הקיבוצים, עמ' 62.

39 ניר, רק שביל, עמ' 549; המשבר הכלכלי בקיבוצי התק"ם, עמ' 25; רוזוליו, השיטה והמשבר, עמ' 192-195; פרוקצ'יה ואח', חוב הקיבוצים.

40 רוזוליו, השיטה והמשבר, עמ' 177-178.

41 ריאיון עם דני זמיר, 9.8.2021.

42 רוזוליו, השיטה והמשבר, עמ' 218-219.

43 ניר, רק שביל, עמ' 545; סטנלי מירון, התנועה הקיבוצית בשנת 1992 – השנתון הסטטיסטי, רמת אפעל 1992, עמ' 26-27.

44 בן-רפאל וטופל, קיבוץ שונה, עמ' 330-331.

45 שלמה גץ, תפוצת השינויים בקיבוצים בין השנים 1990-2003, חיפה 2004.

46 פרוין ופלגי, הפרטה בקיבוץ, עמ' 3.



'הזרם השיתופי')<sup>47</sup>, שדגל בשמירה על עקרונות הקיבוץ הקלאסי – שוויון בתקציבי הצריכה, שותפות וערכות הרדית מלאה בין החברים; ו'קיבוץ עתיד' (לימים הקיבוץ המתחדש)<sup>48</sup>, שדגל באימוץ תהליכי הפרטה, כולל תשלום שכר עבודה דיפרנציאלי לחברים.<sup>49</sup> המחלוקת בין הזרמים היו מרות. הן התנהלו במזכירויות התנועות ובתוך הקיבוצים, ונמשכו לאורך שנות התשעים של המאה העשרים ובעשור הראשון של שנות האלפיים.<sup>50</sup> ב-1997 החליטה התק"ם לאשר את קיומם של שני זרמים בתנועה, וכך גם להכיר בשינויים שערכו קיבוציה באורחות חייהם.<sup>51</sup> תנועת הקיבוץ הארצי הלכה בעקבותיה (השתיים התאחדו בשנת 2000) ובהמשך התקבלו השינויים גם בקב"ד.<sup>52</sup> אפשר לומר שקבלתן של המדיניות הניאו-ליברלית ושל כלכלת השוק ברוב מדינות המערב ובישראל, לרבות על ידי מפלגות השמאל, והצגתן כבשורה חדשה, הובילה מנהיגים בתנועה הקיבוצית וחברי קיבוץ רבים לאמץ את כלליהן.<sup>53</sup> המשבר העמוק שימש זרז לאימוץ התפיסה החדשה, שדגלה בשוק חופשי ובהפרטות כדרך ליציאה מהפורענות שהתרגשה על הקיבוצים. זאת בדומה למגמות נאו-ליברליות בשמאל הציוני, שהוביל את המהפך התפיסתי במפלגות האם של התנועה הקיבוצית מנימוקי תועלת פוליטית.<sup>54</sup> למאבק בין הזרם השיתופי לזרם המתחדש, ולניצחון האחרון, היה ביטוי בפעולותיהם של מזכירי התק"ם בשנות המשבר. להלן ייסקרו עמדותיהם.

- 
- 47 זרם קיבוץ תמיד נוסד ב-1994 והפך ב-1999 לזרם השיתופי שכלל 28 קיבוצים. מוביליו היו יעקב גדיש מיבנה, אמרי רון ממשמר העמק, אלישע שפירא מעין השופט ודובי הלמן מיוטבתה. ראו: עזרא דלומי, 'נגד הרוח: הזרם השיתופי בתנועה הקיבוצית', בתוך: חלמיש וצמרת (עורכים), מאה (להלן: דלומי, נגד הרוח), עמ' 347, 349.
- 48 'הקיבוץ החדש', שכונה גם 'קיבוץ עתיד', הוקם ב-1986 על ידי יהודה הראל שפעל לשינוי הקיבוץ בגלל משבר הקיבוצים. ראו: יהודה הראל, **הקיבוץ החדש**, ירושלים 1993 (להלן: הראל, הקיבוץ החדש); עזרא דלומי, 'מזכיר של חיה ותן לחיות', **הקיבוץ**, 3.11.1993; 'פרסום של נתן טל למזכיר התק"ם', שם, 4.11.1999.
- 49 'ועידת התק"ם החליטה: תוקם תנועה קיבוצית אחת', **גלובס**, 23.6.1997. הוועדה ציבורית לקביעת סיווג מחדש לקיבוצים בהתאם לאורחות חייהם, שהוקמה ב-2002, העניקה את הסיווג 'קיבוץ שיתופי' לקיבוצים הקלאסיים ו'קיבוץ מתחדש' לקיבוצים המופרטים. ראו: בן-דפאל, **הקיבוץ: סיכון, עמ' 16-19**. דלומי, **נגד הרוח**, עמ' 346.
- 50 'ועידת התק"ם החליטה: תוקם תנועה קיבוצית אחת', **גלובס**, 23.6.1997.
- 51 רן הלוי ועודד בר מאיר, 'שמחת עניים', **הקיבוץ**, 2.12.1999; שלמה גץ, **קיבוצים שיתופיים – תמונת מצב לתחילת 2018**, חיפה 2017.
- 52 בעניין אימוץ כללי המדיניות הניאו-ליברלית, ראו: יהודה הראל, **הקיבוץ החדש**, עמ' 147-148. להשקפתו של אריק רייכמן ראו: עזרא דלומי, 'מזכיר של חיה ותן לחיות', **הקיבוץ**, 3.11.1993.
- 54 ראו: גוטוויין, **התפוררות השמאל**; הנ"ל, **הדיאלקטיקה**, עמ' 30-57; רווליו, **השיטה והמשבר**, עמ' 249-250.

## אהרן ידלין ומוקי צור: ראשית המאבק באופוזיציה הקיבוץ החדש, 1993–1985

אהרן ידלין מחצרים נבחר למזכיר התק"ם ב-2 במאי 1985,<sup>55</sup> חודשיים לפני הכרזת 'תוכנית הייצוב הכלכלית'. הוא החל להתמודד עם חובות הקיבוצים, ועבר מבלימת המשבר ומבדק בית לגיבוש תוכנית הבראה ולחידוש הצמיחה בקיבוצים.<sup>56</sup> במקביל הוחל בגיבוש הסדר הקיבוצים הראשון, שנחתם ב-1989.<sup>57</sup> לצד פעולתו של ידלין החלה להתגבש דרך מנוגדת להתמודדות עם המשבר ועם השינויים שנדרשו כדי להיחלץ ממנו. דרך זו הובלה על ידי קבוצת הקיבוץ החדש,<sup>58</sup> שהתמסדה עם גיוסם של יהודה הראל לתפקיד מנהל 'יד טבנקין', המרכז הרעיוני של התק"ם, ושל עודד שפירא לתפקיד מנהל יחידת התכנון התנועתית.<sup>59</sup> מי שגייס את הראל ושפירא היה דן בניהו (בניס), מזכיר הפנים של התק"ם (שהיה התפקיד השני בחשיבותו בתנועה לאחר המזכירים), על רקע הזדהותו האישית עם עמדות השניים בנושא השינוי בקיבוץ ובתנועה.<sup>60</sup>

הראל, שהיה הרוח החיה בקבוצת הקיבוץ החדש, הושפע עמוקות מההשקפה הכלכלית הניאו-ליברלית,<sup>61</sup> והאמין 'בשיטה ובחזון של מרגרט תאצ'ר, רונלד רייגן ומילטון פרידמן'.<sup>62</sup> יחד עם שפירא הוא החל לגבש קבוצת מנהיגות בתק"ם ובקבה"א, שאליה צורפו המכון לייעוץ ארגוני של התק"ם בהובלת ישעיהו גביש ועמיר לוי,<sup>63</sup> ו'החבורה הרעיונית' שפעלה במרכז הרעיוני של הקבה"א בגבעת חביבה, בראשות אורי ובר, אברהם פרנק ואבישי גרוסמן.<sup>64</sup> אם כך, הקבוצה ששלטה במרכזים הרעיוניים של התק"ם והקבה"א פתחה בתהליך חשיבה על תפיסת השינוי בקיבוץ והפיכתו ל'קיבוץ חדש'. בכל חודש התקיימו ביד טבנקין שברמת אפעל פגישות של צוות התכנון בן 15 החברים, שגיבש את עיקרי תורת

- 
- 55 רוני כוכבי-נהב, אהרן ידלין: מצפן לתנועה מתמדת – ביוגרפיה, בני ברק 2015 (להלן: כוכבי-נהב, אהרן ידלין), עמ' 407.
- 56 אהרן ידלין, 'ענייני דיומא', הקיבוץ, 2.8.1989; כוכבי-נהב, אהרן ידלין, עמ' 219.
- 57 ניר, רק שביל, עמ' 549.
- 58 שם הקבוצה טרם התפרסם ב-1986, אך בדצמבר 1987 יצאה בהוצאת יד טבנקין חוברת בשם הקיבוץ החדש וכמה מחברי הקבוצה הציגו בה את רעיונותיהם. ראו: י"ה [הראל] (עורך), הקיבוץ החדש, רמת אפעל 1987 (להלן: י"ה, הקיבוץ החדש).
- 59 להרחבה על פעילותו של הראל בתקופה זו ראו: שם; אורי הייטנר, יהודה הראל: ביוגרפיה, ראשון לציון 2019 (להלן: הייטנר, יהודה הראל), עמ' 167–186.
- 60 שם, עמ' 174.
- 61 ראו למשל: י"ה, הקיבוץ החדש, עמ' 27, 124–122, 147–148.
- 62 יהודה הראל, 'מות הסוציאליזם', הקיבוץ, 5.9.1989.
- 63 אברהם פרוין, השתקפות המשבר בעיתונות הקיבוצית, רמת אפעל 1992 (להלן: פרוין, השתקפות המשבר), עמ' 54; י"ה, הקיבוץ החדש, עמ' 18–20.
- 64 הקבוצה שעבדה בגבעת חביבה נקראה 'החבורה הרעיונית', וב-1987 פורסם שעסקה ברעיונות השינוי. אבישי גרוסמן, אברהם פרנק ואורי ובר, מי מפחד מהעיתיד הקיבוצי, גבעת חביבה (אוגוסט) 1987 (להלן: ובר, פרנק וגרוסמן, מי מפחד).

השינוי.<sup>65</sup> בשנים 1986–1987 קיימה הקבוצה סדנאות וימי עיון שבהם השתתפו רוב פעילי המשק והחברה בקיבוצים. רעיונות הקבוצה התפרסמו בשלוש חוברות שיצאו לאור בשנים 1987–1988: **הקיבוץ החדש**, **מי מפחד מהעתיד הקיבוצי ולקראת התחדשות הקיבוץ**.<sup>66</sup> השינויים המרכזיים שהוצעו בחוברות היו מתן סמכות לפרט, מתן אוטונומיה למשפחה, אחריות אישית ושליטה של החבר בחייו, וכפועל יוצא מאלה – חיכוך מועט, תלות מופחתת במוסדות הקיבוץ, חופש בחירה רב יותר וחופש תנועה רחב יותר.

אנשי הקיבוץ החדש פעלו מיד טבנקין עד 1988, אז סיים הראל את תפקידו כמנהל הסמינר.<sup>67</sup> השפעתם ניכרה גם בגופים נוספים של התנועות הקיבוציות, כמו המכון לייעוץ ארגוני של התק"ם וגופים הקשורים אליו;<sup>68</sup> מדרשת רופין, שבה למדה הנהגת העתיד הכלכלית של הקיבוצים – רכזי משק, גזברים, מנהלי תעשייה וחקלאות – את התפיסה הכלכלית הניאורליברלית;<sup>69</sup> חברות לייעוץ ושינוי ארגוני, שבעקבות המשבר נכנסו כדי סייע לקיבוצים להתמודד עם המשבר; סמינרים תנועתיים להכשרת מנהלים; מדור התעשייה הקיבוצית של התק"ם, המפעלים האזוריים וארגוני הקניות.<sup>70</sup> כל אלה הובילו, לפי טופל, לעליית 'אליטה טכנוקרטית' בקיבוצים, שטענה כי היציאה מהמשבר עוברת דרך יעילות, רווחיות ותכליתיות, ויצרה דה-לגיטימציה של רעיון הקיבוץ הקלאסי, שהואשם בגרימת המשבר.<sup>71</sup> התקבלותן של טענות אלה זכתה לסיוע מ'רוח התקופה' הניאורליברלית, שבעקבותיה אימצו גם מפלגות השמאל את המודל הניאורליברלי,<sup>72</sup> ומהתמוטטות המשטרים הקומוניסטיים של הגוש המזרחי, שנתנה משנה תוקף לטענה שהחזון הסוציאליסטי נכשל והתשובה היא במשטרים הליברליים.<sup>73</sup>

ידלין יצא למאבק בתומכי הקיבוץ החדש. מתקפת הנגד שלו התבססה על שלושה טיעונים מרכזיים: הראשון – משבר הקיבוצים אינו תוצאה של כשלון הרעיון הקיבוצי על ערכיו, עקרונותיו ומבנהו, אלא נובע בעיקר מהמדיניות הכלכלית החברתית של הממשלה,

65 פווין, **השתקפות המשבר**, עמ' 54; י"ה, **הקיבוץ החדש**, עמ' 18–20.  
 66 י"ה, **הקיבוץ החדש**; ובר, פרנק וגרוסמן, **מי מפחד**; לקראת התחדשות הקיבוץ, **חוברת פנימית**, קיבוץ מעגן מיכאל יוני 1988.  
 67 הייטנר, **יהודה הראל**, עמ' 176–177. הראל אמר שסיים את תפקידו בגלל לחצים של ידלין, פרי ואנשי יד טבנקין, שהתנגדו לפעילותו.  
 68 רוזנר וגץ קובעים שבשנות התשעים של המאה העשרים אימצה התק"ם את תפיסתה של תנועת איחוד הקבוצות והקיבוצים, שדגלה בפלורליזם בהסדרים החברתיים בקיבוצים, ראו: רוזנר וגץ, **הקיבוץ בעידן**, עמ' 205, 207. על אותם רעיונות ראו: אהרונסון, **הקמת התק"ם**, עמ' 50, 66, 69.  
 69 אלמליח, **התעשייה הקיבוצית**, עמ' 146, 150.  
 70 שם, עמ' 150; אמרי רון, **שיתופיט: המאבק לחברה סולידרית**, בני ברק 2017, עמ' 237, 341; ריאיון עם אלישע שפירא, 17.5.2019; ריאיון עם יונה פריטל, 28.6.2020.  
 71 טופל, **המנהלים החדשים**, עמ' 13, 162, 169, 173.  
 72 בן פורת, **כיצד נעשתה**, עמ' 199–200, 203, 213, 216, 235.  
 73 אורי ובר, **להתחדש: הקיבוץ מול עתידו**, עמ' 157–159; פווין, **השתקפות המשבר**, עמ' 67.

שהשתנתה מאז עליית הליכוד לשלטון;<sup>74</sup> השני – כדי להתמודד עם המשבר יש לחזק את העוגנים הפנימים ואת הערכות ההדרית בין הקיבוצים, והשלישי – התנגדות מפורשת להענקת תגמול למנהלים וליזמים שהיה להם חלק מרכזי בהיווצרות החוב והמשבר.<sup>75</sup> בינוי 1989 החליף מוקי צור את ידלין בתפקיד מזכיר התק"ם.<sup>76</sup> הוא המשיך במדיניותו של ידלין והתלבט כיצד להוביל תהליכי שינוי בקיבוצים תוך ניהול דיאלוג מתמיד בין הקיבוץ לתנועה. צור הסתייג מרעיון ה'תמורה לתרומה' של תומכי הקיבוץ החדש, שפירושו שכר דיפרנציאלי,<sup>77</sup> וביקש להמשיך לשמר ולפתח את האופי הקיבוצי השוויוני והשיתופי של התק"ם.<sup>78</sup>

תהליך השינוי היה אחד מהנושאים המרכזיים של ועידת התק"ם השנייה, באוקטובר 1990. צור ומזכירות התנועה העבירו בה החלטה הקובעת ש'תגמולים חומריים אישיים כדרך להנעת חברים להגברת התעסוקה או כדרך להגדלת החלק האישי בצריכה אינם עולים בקנה אחד עם חיי הקיבוץ. חברות של קיבוץ בתק"ם אינה מתיישבת עם נוהגים של תשלום חומרי אישי לחברים עבור עבודה'.<sup>79</sup> בהמשך לכך הוטל על המזכירות להקים צוות לבחינה יסודית של תחום העבודה והפרנסה בקיבוצים, כדי למנוע את התביעה לתמורה חומרית.<sup>80</sup> צור תיאר את הקושי לקדם את החלטת הוועידה:

סדר היום שלי כמזכיר התק"ם היה קודם כל לצאת בשלום מהמשבר, ולכן קיימתי שיחות רבות בקיבוצים כיצד מתמודדים עם המשבר. בתחום המשקי פעלנו כדי לקדם את הרעיון של הפרדת המשק מהקהילה,<sup>81</sup> על הצד הזה היו מופקדים דובי הלמן שהיה מזכיר הפנים ואייבי רון ראש המחלקה הכלכלית. כדי לקדם את התהליך נעזרנו גם ברכזים האזוריים. אבל המכון לייעוץ ארגוני, וחלק מהרכזים האזוריים, תמכו בשינויים ובתמורה לתרומה, זאת הייתה המרה. והמנהלים החדשים הלכו בעקבותיהם. אז בהרבה בחינות

74 אהרן ידלין, 'ענייני דיומא', הקיבוץ, 30.12.1987.  
 75 הנ"ל, שם, 10.6.1987, 30.12.1987; כוכבי-נהב, אהרן ידלין, עמ' 428; אהרן ידלין, 'בראיון עם עודד לפיד', הקיבוץ, 23.8.1989.  
 76 הייטנר, יהודה הראל, עמ' 191. הראל הציג את מועמדותו להובלת תהליך השינוי בתק"ם, אך כשל בהתמודדות. ראו: הראל, הקיבוץ החדש, עמ' 18-20.  
 77 אברהמי, תפקוד התק"ם, עמ' 36; מוקי צור, 'בלי גרזנים', הקיבוץ, 7.3.1990.  
 78 אלי אברהמי, ריאיון עם מוקי צור, 22.12.1992 (תיעוד בעל פה), ארכיון יד סבנקין (להלן: אי"ט), 16-12/39/18; מוקי צור, 'ליוחנן פרס: תנועה קיבוצית אחת', הקיבוץ, 10.2.1993; פרוטוקול מזכירות התק"ם, 1.7.1990, אי"ט, 6/19.  
 79 מתוך החלטות הוועידה השנייה של התק"ם בעמק הירדן, 25-27.10.1990, שם, 1/5/15.  
 80 שם.  
 81 הפרדת משק מקהילה היא קודם כל הפרדה רעיונית וחשבונאית בין פעילויות שמטרתן לייצר רווח (מגזר יצרני) לפעילויות שמטרתן אספקת שירותים (מגזר צרכני). ההפרדה בין העסק לקהילה נועדה להגן על שני הצדדים. ראו: טל אלמליח, התעשייה הקיבוצית, עמ' 149-150.

הייתה סתירה בתוך המערכת, שמצד אחד הוועידה מחליטה משהו אחד ומצד שני המכון לייעוץ ארגוני עושה משהו אחר.<sup>82</sup>

למרות החלטות התק"ם, במהלך 1991 החלו ארבעה קיבוצים לדון בשינויים וברעיון של תמורה לתרומה. צור חשש שדיונים אלה יובילו לפילוג בתנועה, ודרש מאותם קיבוצים לקיים את החלטות התנועה.<sup>83</sup> המהלך כולו פתח פולמוס על מבנה התק"ם ומרותה על הקיבוצים בכל הקשור לתהליכי השינוי בהם. העמדות בסוגיה זו, מציין אלי אברהמי, נעו בין קביעת קווים אדומים שקיבוצים החורגים מהם אינם יכולים להשתייך לתנועה, לבין שלילת כל מבנה תנועתי היוצר מרכז סמכותי. במידה רבה, הוא טוען, העמדות הללו שיקפו את הלכי הרוח ביחס לתהליכי השינוי ולרעיון הקיבוץ החדש, שבו ריבונות הפרט עומדת במרכז ותלותו במוסדות הקיבוץ והתנועה נחלשת.<sup>84</sup>

הלכי הרוח הללו קיבלו ביטוי בשלוש הצעות לתקציב התנועה שהוגשו למועצת התק"ם שנערכה בקיבוץ רביבים בנובמבר 1992.<sup>85</sup> המזכירות הציגה לקראת 1993 תקציב של 16 מיליון שקל לפעילות, 540 תקני כוח אדם ו-250 תקני רכב; 'צוות יעדים', שהיה קשור לממסד התנועתי, הציג תקציב של 14 מיליון שקל וצמצום של מאה פעילים; 'צוות הגליל', שתמך ברובו בקיבוץ החדש, הציג להעביר פעילויות רבות למועצות האזוריות, לצמצם את תקציב התנועה לשמונה מיליון שקלים ואת מספר הפעילים ל-270. כלומר, תומכי הקיבוץ החדש הציגו לצמצם בחצי את התקציב והסגל של הממסד התנועתי, ולבצע מעין מיקור חוץ לחלק מפעולותיו. במועצה עצמה התקבלה אמנם ההצעה המרחיבה יותר של מזכירות התק"ם, אך הדיון בה שיקף את הפולמוס בין המחנות השיתופי והמחדש. עוד הוחלט בה 'להגביר את מעורבות התנועה בתהליכי שינוי בקיבוצים ובמשאבי אנוש, תוך שמירה על עקרונות השיתוף והשוויון והקמת כלים ארגוניים מתאימים'.<sup>86</sup>

מעל דיוני המועצה ריחפה אז הידיעה הדרמטית כי באוקטובר 1992 החליט קיבוץ עין זיוון לשנות את אורחות חייו ולהנהיג חלוקה דיפרנציאלית של תקציבים, בניגוד לעמדת מזכירות התק"ם.<sup>87</sup> בכך הוא היה למעשה 'הקיבוץ החדש' הראשון. מסיבה זו ראו צור וחברי המזכירות חשיבות רבה באישור החלטות ועידת התק"ם מאוקטובר 1990 המתנגדות לרעיון התמורה לתרומה. הם סברו שהתנועה צריכה להיות מעורבת ולהשפיע על תהליכי השינוי בקיבוצים, ולהדריך ולסייע בהקמת גופים שיובילו את השינוי תוך שמירה על ערכי הקיבוץ.

82 ריאיון עם מוקי צור בעין גב, 1.9.2022.

83 מוקי צור, ריאיון, קיבוץ, 30.4.1991, בתוך: פוין, השתקפות המשבר, עמ' 40; הנ"ל, קיבוץ, 22.5.1991, שם.

84 אברהמי, תפקוד התק"ם, עמ' 36.

85 חוברת לקראת מועצת הנגב של התק"ם, 27-28.11.1992, חטיבת חברה, חינוך ותרבות, 22.11.1992, אי"ט, 6/3.

86 החלטות מועצת הנגב של התק"ם ברביבים, 27-28.11.1992, שם, 3-2/6/3.

87 ישיבת מזכירות התק"ם, 4.10.1992, שם, 6/22; רוזוליו, השיטה והמשבר, עמ' 224-225.

כדי להתמודד עם החלטת עין זיוון יזם צור הירברות עם המשק כדי לשנות את החלטתו,<sup>88</sup> ולאחר שמאמציו עלו בתוהו הוא סבר שבמצב עניינים זה על התק"ם להיפרד ממנו.<sup>89</sup> ביולי 1993 הוא כינס את מרכז התק"ם, שאישר את עמדת מזכירות התנועה כי התקציב הדיפרנציאלי הנהוג בעין זיוון אינו תואם את מהותו ואת דרכו של הקיבוץ.<sup>90</sup> אלא שלמרות החלטת המזכירות, בפועל לא הוטלה כל סנקציה על הקיבוץ, והוא לא הוצא מהתק"ם.<sup>91</sup> מהתהליך המתואר עולה שהפולמוס על אופי השינויים בשנים שבהן כיהנו ידלין וצור כמזכירי התק"ם לא התנהל בין הממסד התנועתי לקבוצת שוליים בתנועה, אלא בין שתי אליטות בתוך הממסד התנועתי: בתק"ם, בארגונים האזוריים, ובקיבוצים. רעיונות השינוי הובלו על ידי גופים שהיו חלק מממסד התק"ם: יד טבנקין, יחידת התכנון בתק"ם, המכון לייעוץ ארגוני והארגונים האזוריים.<sup>92</sup> היו אלה שנות ראשית המאבק, שלב ההבשלה של רעיונות הקיבוץ החדש, התקופה שבה קודמה התשתית לשינוי תודעתי בתנועה, ושבה גם התרחש המעבר לשלב הביצוע, כמו החלטתו של קיבוץ עין זיוון. ידלין וצור רצו להתמודד עם משבר הקיבוצים תוך שמירה על ההוויה והמהות הקיבוציות המסורתיות יחד עם בניית כלים חדשים. ואולם, בחירתו של אריק רייכמן, שהחליף את צור כמזכיר התק"ם, בישרה על שינוי מגמה.<sup>93</sup>

## אריק רייכמן וצבי בן משה: שינוי הקו ביחס ל'קיבוץ החדש' ולמבנה התק"ם, ספטמבר 1993 – פברואר 1996

בספטמבר 1993 נבחר רייכמן לתפקיד מזכיר התק"ם, שבו כיהן מעט יותר משנתיים. כמנכ"ל האגודה השיתופית החקלאית 'גרות' בעבר (1985–1993) היה לו רקע כלכלי מובהק, והוא נבחר כדי לחלץ את התנועה מהמשבר. הוא תמך בשינוי המבנה שלה ובקידום הקיבוץ החדש, חשב שיש לראות את הפרט במרכז הוויית הקיבוץ, והדגיש את הפערים בין דרך החיים הקיבוצית לזו של החברה הישראלית הכללית. לקידום תהליך השינוי גייס רייכמן את ד"ר עמיר לוי שעמד בראש המכון לייעוץ ארגוני בתק"ם, מכון שהיה מהזרזים של

88 ישיבת מזכירות התק"ם, 4.10.1992, אי"ט, 6/22.

89 שם, 21.7.1993, שם, 7/23.

90 מערכת העיתון, 'מוציאים ובוכים', הקיבוץ, 9.6.1993; מערכת העיתון, 'צור נגד צור', שם, 7.7.1993.

91 רוזוליו, הישיבה והמשבר, עמ' 224–225; ריאיון טלפוני עם מוקי צור, 23.3.2020; אריק בשן ועלי קדם,

'רייכמן ייבחר מחר', הקיבוץ, 22.9.1993; גידי פלג, 'מאבקי שכר בבית אורן', שם, 12.10.1994.

92 הארגוניים האזוריים של התנועה הקיבוצית הם התארגנות בין-קיבוצית של כל תחום שבו יש יתרון לגודל השותפות הקיבוצית. ראו: ראובן שפירא, האמת על הקיבוץ: לא מה שחשבת ולא מה שסיפרו לך, חיפה 2013, פרקים 2 ו-3; אלי אברהמי, לקסיקון הקיבוץ, ירושלים 1998, עמ' 190–191.

93 בישיבת מזכירות התק"ם ב-29 באוגוסט 1993, שבה הציג את השקפת עולמו, אמר רייכמן בין השאר: 'למחנה של שומרי החומות [...] אני רוצה לומר [...] אין כמעט נושא אחד שהוא לא דורש רוויזיה [...] אני מאד בעד הפרטה מקסימלית. חד משמעית. עד גבול של הערבות ההדדית. אני לא בעד שהתנועה תהיה פה דגם. קיבוץ שרוצה שיפריט, לא רוצה שלא יפריט. ויש תהליך של הפרטה. נרצה או לא נרצה הוא קיים'. פרוטוקול מזכירות מ-29.8.1993, אי"ט, 9/23.

תוכניות השינוי בקיבוצים עוד מהקדנציה של ירלין וצור,<sup>94</sup> לעמוד בראש היחידה לתכנון תנועתי. לוי היה ממובילי התפיסה של העברת האחריות לפרט ולצוות.<sup>95</sup> ביולי 1994 הוציאה היחידה לתכנון תנועתי חוברת הצעה לשינוי בקיבוצים, מודלים מתפתחים לתגמולים בעבודה. היא עסקה במדיניות התנועה והציעה את המודל המשולב, שיצר קשר בין תקציב לעבודה, הציע תשלום שכר דיפרנציאלי על שעות נוספות ותמך במתן אפשרות לקיבוצים במשבר לעבור למודל עין זיוון. להנהלת התק"ם הוא המליץ לשלם את שכרם של פעילים מרכזיים בהתאם ליכולתם המקצועית ולכישוריהם.<sup>96</sup> רייכמן תמך בחידושים שהוצעו בחוברת וקידם אותם מעמדו כמזכיר התק"ם, למרות שסותרו את החלטות ועידת התק"ם מאוקטובר 1990 ואת אלה של מועצת רביבים מנובמבר 1992. ההצעות שבחוברת נגעו בליבת אורחות החיים בקיבוץ, הן בסוגיית הערכים, הן בשרטוט מעשי של הקיבוץ החדש והן בהמלצה לקיבוצים במשבר לאמץ את מודל עין זיוון, המלצה שבשנים הבאות תהפוך לדרך המלך. ואכן, באוקטובר 1994 הציע דודיק רוטנברג, מזכיר בית אורן, להנהיג שכר דיפרנציאלי בקיבוצו,<sup>97</sup> וזכה בתמיכתו של רייכמן.<sup>98</sup> תמיכה זו הייתה למעשה קריאת כיוון ברורה של רייכמן לקיבוצים הנמצאים במשבר, לאמץ את מודל עין זיוון. מדיניותו של רייכמן דחפה את תומכי השיתוף בקיבוצים להתארגן. בנובמבר 1994 הם ארגנו בקבוצת יבנה את כנס היסוד של קיבוץ תמיד, שבו נכחו בו יותר מ-400 חברים מתשעים קיבוצים של שלוש התנועות הקיבוציות. הקו המוביל של דיוני הכנס היה ביקורת על העיסוק הבלעדי של התק"ם בקידום רעיון הקיבוץ החדש, השכר הדיפרנציאלי וההפרטות, במקום להציע פתרונות למשבר ברוח עקרונות הקיבוץ השיתופי. היו שהעלו גם רעיונות לפילוג התנועה והקמת תנועה נפרדת.<sup>99</sup> כנס היסוד של קיבוץ תמיד סימן עליית מדרגה במאבק בין שני המחנות בתק"ם ובתנועה הקיבוצית כולה. בנובמבר 1994 נבחר צבי (צבילי) בן משה, חבר נווה אור, למזכיר הפנים של התק"ם, במקום אהרן דגן מנווה איתן. בניגוד לדגן, שהיה בעל זיקה לקיבוץ השיתופי,<sup>100</sup> בן משה תמך בהפרטות, בשכר דיפרנציאלי ובשינוי בקיבוצים,<sup>101</sup> וראה במודל הקיבוץ החדש

94 ראו למשל: עמיר לוי, המכון לייעוץ ארגוני וחברתי, השינויים בקיבוץ – סיכום ביניים, יוני 1992, אי"ט, 35/2.

95 רונית יהל, 'בתהליכי שינוי אין מנוס מפרידות קשות', הקיבוץ, 17.8.1994. שם.

96 גידי פלג, 'מאבקי שכר בבית אורן', שם, 12.10.1994.

97 אריק רייכמן, פרוטוקול מרכז התק"ם, אפעל, 14.9.1995, עמ' 42, אי"ט, 3/7/13.

98 עזרא דלומי, 'קיבוץ זה אנחנו', הקיבוץ, 19.10.1994; ענת שיר, 'קשר השווים', שם, 1.11.1994.

99 רונית יהל, 'צבילי בן משה יהיה מזכיר הפנים הבא של התק"ם', שם, 1.11.1994; ראו למשל: דבריו של אהרן דגן במרכז התק"ם ב-28.9.1995: פרוטוקול מרכז התק"ם, אפעל, 28.9.1995, עמ' 52-56, אי"ט, 3/8/13.

101 שם.

את הדרך לייצאה ממשבר הקיבוצים.<sup>102</sup> בנוסף לכך, רייכמן ובן משה גם תכננו שינויים מפליגים במבנה התק"ם. הם רצו שהמערכת המרכזית של התנועה תהיה 'רזה וקטנה', שתכלול מספר מצומצם של פעילים שיעסקו בנושאים המרכזיים והחיוניים ביותר לתק"ם, ושתפסיקו לעסוק בנושאים ש'אבד עליהם הכלח'.<sup>103</sup> השינוי המרכזי שהציעו היה קיצוץ חדר במספר פעילי התנועה – מ-450 ל-60.<sup>104</sup> יוזמה זו הובילה להתארגנויות של קיבוצים, חברים מרכזיים ופעילים תנועתיים שהתנגדו למהלך, ביניהם בלטו חברי קיבוץ תמיד.<sup>105</sup> לקראת ישיבת מרכז התק"ם בספטמבר 1995 הושגה פשרה בין המזכירים לתתנגדים בסוגיית מבנה התק"ם, שעיקריה היו אלה: צמצום מספר הפעילים בתק"ם מ-450 ל-180; קיצוץ תקציב התנועה מ-19 מיליון ל-16 מיליון שקל, ומתן שכר על פעילות תנועתית לצד תשלום של הקיבוצים על שירותים תנועתיים. שני שלישי מחברי המרכז הצביעו בעד החלטה ברוח זו.<sup>106</sup> אף שתוכניתם לא הוגשמה במלואה, הצלחתם של רייכמן ובן משה להעביר את השינוי במבנה התק"ם הייתה אבן דרך חשובה נוספת בסדר היום שביקשו לקדם, לאחר שינוי הקו ביחס ל'קיבוץ החדש'. גם במקרה זה, מה שלא הצליחו תומכי הקיבוץ החדש להעביר במועצת רביבים בנובמבר 1992, בקדנציה של צור, הם הצליחו להעביר כעבור כשלוש שנים בקדנציה של רייכמן ובן משה.

## דובי הלמן: רעיון התנועה הפלורליסטית המאוחדת, פברואר 1996 – פברואר 2000

בפברואר 1996 נבחר דב (דובי) הלמן למזכיר התק"ם,<sup>107</sup> לאחר שרייכמן פרש מהתפקיד כדי לכהן כמנכ"ל תנובה.<sup>108</sup> הלמן, מועמד השיתופיים, היה אמור להתמודד בבחירות מול

- 
- 102 רונית יהל, 'צבילי בן משה יהיה מזכיר הפנים הבא של התק"ם', **הקיבוץ**, 1.11.1994; ערן שחר, 'המתמודדים', שם, 1.2.1996; ועידת הקבה"א ה-17, 'אמנה מתחדשת', עין שמר, 28.5.1997, ברכה של צבי בן משה, מזכיר התק"ם, בוועידה, **ארכיון השומר הצעיר** (להלן: א"ש"צ), 3/36/5-20.
- 103 אריק רייכמן במרכז התק"ם, 28.9.1995, פרוטוקול מרכז התק"ם, אפעל, 28.9.1995, עמ' 17-18, א"ט, 3/8/13; אריק בשן, 'קיבוץ עתיד', **הקיבוץ**, 3.12.1998.
- 104 רונית יהל, 'מרכז התק"ם פתח בדיון על מהות הקיבוץ', שם, 21.9.1995.
- 105 רונית יהל, 'כל מלחמות השינוי, הוויכוח על שינוי במבנה התק"ם צובר תאוצה', שם, 24.8.1994; 'הנ"ל, 'ההכרעה נדחתה למרכז הבא', שם, 3.8.1995.
- 106 פרוטוקול מרכז התק"ם, אפעל, 28.9.1995, עמ' 9-12, א"ט, 3/8/13; רונית יהל, 'מרכז התק"ם אישר ברוב של שני שלישי את השינוי במבנה התנועה', **הקיבוץ**, 5.10.1995; 'הנ"ל, 'צבילי בן משה יהיה מזכיר הפנים הבא של התק"ם', שם, 1.11.1994.
- 107 הלמן, חבר קיבוץ יטבתה, היה בשנים 1985-1989 מזכיר פנים של התק"ם. ראו: ערן שחר, 'דובי הלמן למזכיר התק"ם, אני מאמין', שם, 25.1.1996.
- 108 רונית יהל, 'מי יתפוס את הכיסא של רייכמן?', שם, 30.11.1995.



בן משה, מועמד המתחדשים, שהיה מזכיר הפנים של התק"ם,<sup>109</sup> אך מרכז התק"ם החליט לבחור בשני מזכירי תנועה בלי להעדיף דרך אחת.<sup>110</sup>

ב-1996, כשנבחרו שני המזכירים, שכר דיפרנציאלי הונהג רק ב-3% מקיבוצי התק"ם, ו-20% דנו בנושא.<sup>111</sup> למרות זאת, סקר דעת קהל שנערך בקיבוצים ב-1996 על ידי המכון לחקר הקיבוץ הראה שוויון כוחות כמעט מלא בין תומכי השכר הדיפרנציאלי למתנגדיו.<sup>112</sup> נתונים אלה מלמדים בכירור שדעת הקהל בקיבוצי התק"ם הקדימה את החלטות הקיבוצים על המעבר מקיבוץ שיתופי לקיבוץ מתחדש, ונראה כי ההחלטה לבחור בשני מזכירים שיקפה זאת. עד 1998 חלקו בן משה והלמן את מזכ"לות התק"ם, אז פרש בן משה מהתפקיד.<sup>113</sup> הלמן התמודד על תפקיד מזכיר התק"ם כי רצה לשנות את הכיוון שהתוו רייכמן ובן משה מאז כניסת רייכמן לתפקיד, ולמצוא פתרונות ברוח הקיבוץ השיתופי ובמסגרת תנועה פלורליסטית מאוחדת למצוקת הקיבוצים הנתונים במשבר.<sup>114</sup> עמדתו הייתה כי שכר דיפרנציאלי אינו כלי מתאים לניהול הכלכלה הקיבוצית והחברה הקיבוצית,<sup>115</sup> וש'את תנופת השינויים המבניים צריך להמשיך, כדי שנוכל לחיות על פי הערכים בהם בחרנו. לכן צריך להעדיף פתרונות המחזקים את יסודות השותפות על פני אלה שיש בהם סיכון גבוה לפירוקה'.<sup>116</sup> בעת כהונתו הוביל הלמן את הרעיון של איחוד התנועה הקיבוצית וראה בו את אחת ממשימותיו העיקריות. הוא הציג עמדה חלופית לשתי העמדות היריבות ביחס למהות התנועה, זו של תומכי הקיבוץ השיתופי שגרסו כי לא ניתן לקיים תנועה קיבוצית ללא בסיס ערכי מוסכם, וזו של תומכי הקיבוץ החדש, שסברו כי המכנה המשותף צריך להיות רופף וכי כל קיבוץ רשאי לעצב את אורחות חייו.

תומכי הקיבוץ החדש בתק"ם, 'קיבוץ עתיד', שבראשם עמדו יוסי אסף, נתן טל ורייכמן,<sup>117</sup> יצאו נגד עמדתו של הלמן. 27 מהם נפגשו עם מזכירות התק"ם ביוני 1998, בציפייה שזו

109 שני סקרים שנערכו על ידי התק"ם בקיבוצים לפני ההתמודדות בין הלמן לבן משה חזו שוויון כוחות כמעט מלא בין המתמודדים, ובעקבות זאת חתרו חברים מרכזיים בתק"ם לפשרה של בחירת שני מזכירים. הנ"ל, 'המרכז החליט: שני מזכירים', שם, 22.2.1996.

110 שם.

111 תחיה שרון, 'אין שינוי בתהליכי השינוי', שם, 23.1.1997.

112 מיכל פלגי ושאוול שריר, סקר דעת קהל בקיבוצים ב-1996, חיפה 1997, עמ' 36; עזרא דלומי ואורה ערמוני, 'מוכרחים להיות ביחד', הקיבוץ, 22.2.1996.

113 אורה ערמוני וערן שחר, 'קבלו את דובי בן משה', שם, 14.11.1996; צבי בן משה, 'מאמר פרידה', שם, 29.1.1998.

114 להרחבה על רעיונות הפלורליזם הקיבוצי לאחר שנות המשבר ראו: רוזנר וגן, הקיבוץ בעידן, עמ' 204-207; בן-רפאל, הקיבוץ: סיכון, עמ' 101-143; אברהמי, תפקוד התק"ם; ערמוני ושחר, 'קבלו את דובי בן משה', הקיבוץ, 14.11.1996.

115 שחר, 'המתמודדים', שם, 1.2.1996.

116 דובי הלמן, 'התנועה הקיבוצית בעשור הקרוב', בתוך: מיכל וישעיהו [ללא ציון שם משפחה] (עורכים), לקט מאמרים מס' 19, רמת אפעל (אוקטובר, נובמבר ודצמבר) 1996 (להלן: הלמן, התנועה הקיבוצית).

117 עזרא דלומי, 'קיבוץ עתיד: על התק"ם ליטול יוזמה בהובלת שינויים בקיבוץ', הקיבוץ, 12.11.1998.

תעניק עדיפות ולגיטימציה למהלכי השינוי בקיבוצים, ובדרישה שבתנועה יוקמו מטה מרכזי או צוות שיעסקו בהובלת השינויים, שכללו שכר דיפרנציאלי (תמורה לתרומה) ו'תוספת בגין ותק', שיוך נכסים והרחבת ההגדרה של הקיבוץ. דרישתם נדחתה כי הלמן סבר שהתנועה נותנת לגיטימציה לשינויים כשיש קיבוצים המממשים אותם, אך אין לראות בשינויים משימה מרכזית ומחייבת שעליה להוביל, משום שאין הסכמה רחבה על כיוון זה ובתק"ם יש יותר מציר פעולה אחד.<sup>118</sup>

הלמן שאף למצוא פתרון מורכב ושלם יותר שיחבר בין הזרמים. הצעתו דיברה על תנועה קיבוצית פלורליסטית, רב-מעגלית ובעלת ציר משותף שבה יהיו שותפים התק"ם, הקבה"א והקבה"ד.<sup>119</sup> המעגל הראשון יהיה גוף כללי, 'ארגון', שיכלול את כל הקיבוצים וכן יישובים קהילתיים שירצו להצטרף.<sup>120</sup> הוא יתבסס על קווי המתאר שבהם מצדדים תומכי הקיבוץ החדש, ותנאי הסף לחברות בו יהיו תשלום מיסים וקיום ערבות הדדית בין החברים ביישוב. המעגל השני, הפנימי, יוכל להתפתח ל'תנועה' שתהיה בעלת זיקה לארגון הכללי, ויכלול את הקיבוצים השואפים לטפח את אורחות החיים והערכים של הקיבוץ השיתופי.

הלמן סבר שליבה של קיבוצים שיתופיים הכרחית לקיום התנועה המתאחדת.<sup>121</sup> הלמן קידם את הצעתו לכינון תנועה קיבוצית פלורליסטית יחד עם בן משה בוועידת התק"ם השלישית שנערכה בשני מושבים, בדצמבר 1996 וביוני 1997. בסיכום שני המושבים החליטה הוועידה ברוב גדול על הקמת תנועה קיבוצית חדשה שבה יהיו שותפים התק"ם, הקבה"א והקבה"ד.<sup>122</sup> האיחוד יצא לפועל בנובמבר 1999, ללא הקבה"ד שבחר לא להצטרף

- 
- רייכמן תמך בקבוצה זו, אך ככל הנראה לא נכח במפגשיה. ראו: עזרא דלומי, 'בשדה הטבעי, ריאיון עם אריק רייכמן – שנה לאחר שסיים להיות מזכ"ל התנועה ועתה הוא מנכ"ל תנובה', שם, 28.8.1997; אריק בשן, 'החיים על פי הטבע, ועל פי רייכמן', שם, 20.5.1999. רייכמן גם תמך בבחירתו של נתן טל למזכיר התק"ם. ראו: אריק רייכמן, 'נתן למען זכויות החבר', שם, 23.12.1999.
- 118 דובי הלמן, 'לשיתוף יש מחיר', שם, 28.10.1998; רן הלוי, 'אנטיביוטקה לקיבוץ תמיד', שם, 15.10.1998. בתקופתו של הלמן קיבל מרכז התק"ם החלטה על 'לגיטימיות של הקמת שכונות קהילתיות'. ראו: אריק בשן, 'התק"ם: תומכים בהקמת שכונות', שם, 26.11.1998.
- 119 דובי הלמן במכתב למוקי צור לפני הפצתו בין חברי הוועדה המתמדת של ועידת התק"ם תשנ"ו, 25.9.1995, אי"ט, 1/6/2; דובי הלמן בוועידה השלישית של התק"ם ברורות (מושב ראשון), 28.12.1996–27, שם, 1/8/4; עקרונות ותוכנית מוסכמת להפעלת מזכירות התק"ם, נקבעו על ידי מזכירי התק"ם דובי הלמן וצבילי בן משה והובאו למרכז התנועה ב-14.2.1996, שם, 3/6/1.
- 120 הלמן הציע להקים ארגון ארצי שיקיף את כל היישובים הקהילתיים, ושימנה כ-10% מאוכלוסיית מדינת ישראל. רעיון זה ירד מהפרק בוועידה השלישית של התק"ם בעין חרוך מאוחד שהתקיימה ב-20.6.1997–21. דובי הלמן בוועידה השלישית של התק"ם ברורות (מושב ראשון), 28.12.1996–27, שם, 1/8/4; 'ועידת התק"ם קראה להקמת תנועה קיבוצית חדשה', הדף הירוק, 26.7.1997.
- 121 דובי הלמן במכתב למוקי צור לפני הפצתו בין חברי הוועדה המתמדת של ועידת התק"ם תשנ"ז, 25.9.1995, אי"ט, 1/6/2; דובי הלמן בוועידה השלישית של התק"ם ברורות (מושב ראשון), 28.12.1996–27, שם, 1/8/4.
- 122 'ועידת התק"ם קראה להקמת תנועה קיבוצית חדשה', הדף הירוק, 26.7.1997.

אליו.<sup>123</sup> בנושא המעגלים הוחלט שהתנועה החדשה שתקום תתמוך בהקמת מעגל הקיבוצים השיתופיים ותעודד אותה, ובתוך התנועה יוכלו קיבוצים להתאגד על בסיס זיקות שונות והסכמות.<sup>124</sup>

ואולם, הנחתו של הלמן שהאיחוד בין התק"ם לקבה"א יחזק את הקו השיתופי בתנועה המתאחדת ויעמיד את הקיבוצים השיתופיים במרכז התנועה, התבררה. בפועל התחולל תהליך הפוך: גם בגלל פקיעת תוקפה של אמנת הקבה"א,<sup>125</sup> שהתבססה על ערכי הקיבוץ השיתופי, ובעיקר בשל רצונם של הקיבוצים – בעידוד התנועה – לעבור למודל הקיבוץ החדש, בחרו רבים מקיבוצי הקבה"א לשנות את אורחות חייהם במסגרת התנועה הקיבוצית המשותפת, ברומה לקיבוצי התק"ם שהובילו את המהלך. בשנים 1993-2000 התחולל אפוא מעבר הדרגתי של קיבוצים למודל הקיבוץ החדש. בראשית התקופה אימץ רק עין זיוון את המודל, אך בסופה כבר פעלו שישים קיבוצים במתכונת החדשה. התנועה גם אימצה את רעיון התנועה הפלורליסטית, שבה דרים ביחד שני סוגי הקיבוצים – השיתופי והחדש.

## נתן טל: עיצוב התנועה הקיבוצית ברוח הקיבוץ החדש, ינואר 2000 – פברואר 2005

בבחירות למוכ"לות התק"ם שהתקיימו בינואר 2000 התמודדו שני מועמדים: נתן טל, המועמד של קיבוץ עתיד, תומכי הקיבוץ החדש,<sup>126</sup> ויונה פריטל, שלא נתמכה על ידי גוף רשמי אך ייצגה את הקו השיתופי בתנועה.<sup>127</sup> בבחירות גבר טל על פריטל על חודם של 300 מתוך 15,198 קולות החברים שהשתתפו בהן.<sup>128</sup> התוצאות הצביעו על כמעט שוויון בין הזרמים ועל היעדר הכרעה ברורה ביניהם.<sup>129</sup> עם זאת, בפועל שיקף נצחונם של טל את הצלחת קיבוץ עתיד להכתיב את סדר היום התנועתי. חולשת הזרם השיתופי ניכרה בעובדה שחבריו לא הריצו כל מועמד מטעמם, וגם לאחר הצטרפותה המאוחרת של פריטל להתמודדות לא היה מטה מטעמם שיקדם אותה,<sup>130</sup> פעילות שהייתה עשויה לשנות את יחסי הכוחות בהצבעה. אחרי ועידת האיחוד הראשונה של התק"ם והקבה"א, באוקטובר 2000,

123 רן הלוי ועודד בר מאיר, 'שמחת עניים', הקיבוץ, 2.12.1999.

124 החלטות ועידת עין חרוד (חוברת שנשלחה למזכירות הקיבוצים) (יוני 1997), 'אי"ט', 1/21/5; 'ועידת התק"ם' קראה להקמת תנועה קיבוצית חדשה', *הדף הירוק*, 26.7.1997.

125 עזרא דלומי גורס כי אף שאמנת הקבה"א התקבלה ברוב של 75% מנציגי התנועה (19.3.1998), 'כבר אז החלו ניכרים סדקים ובקיעים במחויבות כלפיה'. ראו: דלומי, *נגד הרוח*, עמ' 348.

126 הנ"ל, 'טל שוקל התמודדות על מוכ"לות התק"ם', *הקיבוץ*, 22.4.1999; הנ"ל, 'קיבוץ עתיד מחפש מוכ"ל כלבבו', שם, 5.8.1999; ארנון לפיד, 'אני נתן טל – מלך הקונצנזוס', שם, 9.12.1999. גם משקי גרנות תמכו בטל, כפי שהריצו את רייכמן ב-1993. ראו: ריאיון עם יונה פריטל, 28.6.2020.

127 'פריטל החליטה להתמודד', *הדף הירוק*, 4.11.1999.

128 עזרא דלומי, 'ניצחון בית', *הקיבוץ*, 3.2.2000.

129 שם; 'ההצבעה בקיבוצים, נתונים: ועדת הבחירות', שם, 3.2.2000.

130 ריאיון עם יונה פריטל, 28.6.2020.

מונה טל למזכיר משותף עם גברי ברגיל, מזכיר הקבה"א.<sup>131</sup> בין השניים שררה הסכמה על חלק ניכר מהדרך שבה יש להוביל את מהלכי השינוי בתנועה הקיבוצית.<sup>132</sup> טל ראה בקידום השינוי את משימתו המרכזית,<sup>133</sup> וסבר שזה צו השעה. הוא חשב כי שיוך נכסים, תמורה כספית למאמץ ולוותק, והרחבות קהילתיות, יובילו לשיקומו של הקיבוץ ולחידושו.<sup>134</sup> אנשי הזרם השיתופי ראו בדאגה את העובדה שטל מקדם בעיקר את רעיון השינוי בקיבוצים, ולא את חזון התנועה הפלורליסטית בעלת מעגלי השייכות השונים, שעליה הוחלט בוועידות האיחוד.<sup>135</sup> בפגישה של נציגיהם עם מזכירי התנועה, בספטמבר 2000, הם טענו כי 'התנועות עברו ממצב של הסכמה עם השינויים למצב של הובלת שינויים מהותיים [...] שיוך הדירות, שינוי הסינוג, טיפול נקודתי בקיבוצי מצוקה [...] לא ייתכן שמסייעים נקודתית רק למי שעובר לשכר דיפרנציאלי'.<sup>136</sup>

בתגובה אמר טל כי מרגע שנבחר לעמוד בראש התנועה הוא מייצג את כלל קיבוציה, לרבות קיבוצי הזרם השיתופי שלפעילותו הוא מייחס חשיבות רבה, אך הוא גם מעודד ומקדם את הקיבוצים החפצים בשינוי.<sup>137</sup> הוויכוח היה למעשה יריית הפתיחה של היפוך התפקידים שהתחולל בתקופת כהונתו של טל. בקדנציה שלו הפך הזרם השיתופי לאופוזיציה לוחמת ולנציגם של 28 הקיבוצים השיתופיים ושל חברים רבים בתנועה שתמכו בחיי השיתוף והשוויון. תחילה עמד בראשו אלדד בן ארי מקיבוץ גבע, שהוחלף בהמשך בידי אמרי רון ממשמר העמק. כלל הקיבוצים השיתופיים הוגדרו כמעגל שיתופי ומונה להם מתאם מטעם

- 
- 131 אריק בשן, 'שנינו ביחד', הקיבוץ, 19.10.2000; תחיה שירן, 'ניצחון גדול לברגיל', שם, 11.11.99; דלומי, 'ניצחון בית', שם; 'ההצבעה בקיבוצים, נתונים: ועדת הבחירות', שם, 3.2.2000.
- 132 המחקר מתמקד במזכירי התק"ם בשנים 1985-2005. גברי ברגיל היה בשנים 2000-2005 מזכיר התנועה הקיבוצית המשותפת מטעם הקבה"א. עמדותיו לא נחקרו במחקר זה, אך דומה שבחלק רחב מהפעילות שררה בינו ובין טל הסכמה על הדרך שבה יש להוביל את התנועה. ראו למשל: 'גברי צפוי להמשיך בקו של אבו יילון, הכל פתוח בתהליכי השינוי'. עזרא דלומי, 'ממשלת המשך', שם, 11.11.1999. 'האתגר הגדול ביותר לפנינו הוא להתאים את עצמנו לתהליך הגלובליזציה העובר על העולם כולו. כי אין לאף אחד זכות קיום, אם אינו נמצא על אותה רכבת. אך באותו הזמן, עלינו למצוא דרכים לשמר את הרעיון הקיבוצי, גם אם בפנים חדשות'. גברי ברגיל, מזכיר הקבה"א. 'התנועה הקיבוצית, הוועידה הראשונה, קבוצת כנרת', הדף הירוק, 18.10.2000; ברגיל ציין: 'התפיסה שלי אומרת שאסור לנו לחשוש משינויים, עלינו להתאים את עצמנו לרוח התקופה. עם זאת, אני מחשיב מאוד את עניין השיתוף'. ארנון לפיד, 'משימת חיים', הקיבוץ, 11.11.1999.
- 133 קרני עם עד, 'מחזור לקיבוץ את הצבע', שם, 25.1.2001.
- 134 רן הלוי, 'אנטיביוטקה לקיבוץ תמיד', שם, 15.10.1998; 'פרסום של נתן טל למזכיר התק"ם', שם, 4.11.1999.
- 135 אלדד בן ארי, 'בטרם איחוד: מזכירות הזרם השיתופי עוקבת בדאגה אחר המתרחש במזכירות התנועות', שם, 24.8.2000.
- 136 אורה ערמוני, 'זרעים של פילוג', שם, 21.9.2000; עזרא דלומי, 'סה"כ קבלן ביצוע', שם, 22.3.2001; ערן שחר, 'זה לא עוד שינוי, זו מהפכה', שם; קרני עם עד, 'מסע הסתה נגד נתן טל', שם, 8.11.2001; אמרי רון, 'נתן וגברי תקשיבו', שם, 7.3.2002.
- 137 נתן טל, 'לפעול מתוך מעגלי התנועה', שם, 7.9.2000.

מזכירות התנועה, דגי חבויניק מקיבוץ זיקים. למרות הצמצום הדרמטי במספר הקיבוצים השיתופיים בשנים 2000-2005, פעילות הזרם הלכה והתרחבה וכללה כנס שנתי; קורסים תקופתיים למזכירים ולמנהלים; מפגשים אזוריים; ביקורים בקיבוצים; מאבקים בקיבוצים על עתיד השיתוף בהם; ימי עיון; הקמת צוותי חשיבה בסוגיות הקשורות למוטיבציה בעבודה, ניהול משתף, ערבות הדדית, צמיחה דמוגרפית, חינוך קיבוצי ופעילות מול גורמי ממשל,<sup>138</sup> והקמת חברת 'מעוף' לייעוץ ארגוני באוריינטציה שיתופית.<sup>139</sup>

ככנס של הזרם הקהילתי, קיבוץ עתיד לשעבר, בנובמבר 2000, דיבר טל על המאבק על דמות התנועה שמתנהל בין הזרם הקהילתי שבהובלתו לבין הזרם השיתופי. הוא טען כי 'ראשי התנועה בעבר שמו עלינו כבלים שלא ניתן להשתחרר מהם', וקרא 'למנוע מהזרם השיתופי להשתלט על המועצה [...] התנועה נמצאת היום במהפכה שהתחילה מבני עניים [...] שמהם יצאה תורה'.<sup>140</sup> בכנס אחר של הזרם הקהילתי אמר טל: 'תם זמנו של ערך השוויון, ואין סיכוי למנוע את הפערים בקיבוצים. ובמידה וקיבוץ מסוים מעוניין להפוך ליישוב קהילתי כמו תמרת או גבעת אלה, הדרך פתוחה לכך'.<sup>141</sup> כדי לקדם את מהלכי השינוי בקיבוצים הקים טל את "היחידה להתחדשות התנועה הקיבוצית" ואת המטה לשיוך דירות.<sup>142</sup> הוא נעזר גם במכון לייעוץ ארגוני וחברתי של התק"ם, שריכז את הטמעת השינוי בקיבוצים.<sup>143</sup> התנועה בראשותו הובילה לשינוי התקנונים על פי הגדרות שונות של הקיבוץ, כשיתופי ומתחדש, להקמת ועדה ציבורית שתטפל בסוגיה,<sup>144</sup> לשיוך נכסים ולהקמת שכונות קהילתיות בסמוך לקיבוצים.<sup>145</sup> בחמש שנות כהונתו של טל כמזכיר

- 
- 138 דלומי, נגד הרוח, עמ' 349-353; סדר יום לכנס השנתי הראשון של הזרם השיתופי, 22.3.2001, ארכיון הזרם השיתופי (להלן: 'אז"ש'); יום עיון, 'מוטיבציה ותמריצים בעבודה', 25.7.2002, שם; יום עיון, 'שינויים בקיבוץ', 5.2.2002, שם; יום עיון, 'החינוך לקיבוץ – משימה אפשרית', 2.12.2002, שם.
- 139 ראו: מריו טובי, 'מעוף לקיבוץ – כרטיס ביקור', שם; אסיפה כללית, מעוף לקיבוץ, 8.5.2003, שם; אסיפה כללית, מעוף לקיבוץ, 16.9.2003, שם.
- 140 גידי פלג, 'מלחמת השחרור', הקיבוץ, 30.11.2000.
- 141 עזרא דלומי, 'החלומות, כעשרים מחברי הקיבוץ המתחדש התכנסו בשפיים כדי לדרון בנושא היום שלמחרת', שם, 26.1.2001; ארנון לפיד, 'בסירה אחת', שם, 12.9.2002.
- 142 עזרא דלומי ואריק בשן, 'מגויסים לשינוי', שם, 30.11.2000; ניתאי קרן, היחידה להתחדשות התנועה הקיבוצית, 'שינוי בכיפה', שם, 2.1.2003; אריק בשן ואחרים, 'נוע תנוע', שם, 7.8.2003.
- 143 ערן שחר, 'שינוי', שם, 18.5.2000. להרחבה על המכון לייעוץ ארגוני ראו: המכון לייעוץ ארגוני וחברתי – תק"ם, הקיבוץ במלכוד: מבנה המעורר אנשים שלא לקחת אחריות, רמת אפעל 1989; הנ"ל, קיבוץ במאה ה-21, רמת אפעל 1997.
- 144 בתקופת כהונתו של טל החליטה הממשלה על הקמת 'ועדת הסיווג' (19.5.2002) שנדרשה לבחון מחדש את מושג הקיבוץ לאור השינויים בקיבוצים. מסקנותיה אושרו כאמור בשלהי 2003 על ידי הממשלה והתנועות הקיבוציות. ההבחנה המרכזית שלה הייתה הסיווג השונה של הקיבוץ השיתופי והמתחדש. ראו: בן-דפאל וטופל, קיבוץ שונה, עמ' 334-335; דו"ח הוועדה, דין וחשבון בעניין הקיבוצים: הוועדה הציבורית לעניין הקיבוצים, ירושלים אוגוסט 2003.
- 145 ערן שחר, 'זה לא עוד שינוי, זו מהפכה', הקיבוץ, 22.3.2001; 'התנועה הקיבוצית: נייר עמדה מתוך תוכנית העבודה החדשה', שם, 12.7.2002, 25.7.2002; נייר העמדה של התנועה הקיבוצית, 'קיבוץ

התנועה הקיבוצית שינו רוב הקיבוצים את אורחות חייהם ובחרו במודל הקיבוץ המתחדש: בשנת 2000 היו 83 קיבוצים מתחדשים ו־179 שיתופיים, וב־2005 התהפכה התמונה – 177 קיבוצים מתחדשים לעומת 87 שיתופיים.<sup>146</sup>

## סיכום

המאמר משרטט את תמונת המאבק שהתחולל בהנהגת התק"ם, ובניגוד לפרשנותו של טופל הוא מראה כי בשנים 1985–2005 התנהל פולמוס חריף בין שני מחנות, השיתופי והחדש, שחתרו כל אחד להציע פתרונות שונים למשבר הקיבוצים – הן לקיבוצים, הן לתק"ם והן לתנועה הקיבוצית כולה. בשנים 2000–2005 ביססו המחדשים את הדומיננטיות שלהם בתנועה הקיבוצית, ואולם – למרות שהנהגת השיתופיים הייתה בנסיגה מתמדת לאורך התקופה הנחקרת, היא המשיכה להיות רלוונטית לקיבוצים והציעה אלטרנטיבה הן במסגרת ערכי הליבה של הקיבוץ השיתופי והן בקבלת תהליך השינוי באמצעות הקמת תנועה פלורליסטית. עצם ההתארגנות של קיבוץ תמיד ב־1994, בעקבות פעילותו של רייכמן ועם נציגים מתשעים קיבוצים, והקמת הזרם השיתופי ב־1999, מצביעים על החשיבות והרלוונטיות שהיו להנהגת הקיבוץ השיתופי למרות שינוי המגמה בתנועה.<sup>147</sup> מעבר לכך, המאבק בין המחנות בתנועה ובקיבוצים היה חלק ממארג פוליטי ודמוקרטי, ובסופו של דבר בחר כל קיבוץ את דרכו. בתהליך שקדם להכרעה הדמוקרטית, וגם אחריו, התחברה כל אליטה בקיבוץ להצעות שהתאימו להשקפת עולמה, ובכל קיבוץ הייתה גם אליטה שתמכה בהמשך קיום הקיבוץ השיתופי.

המסקנה המתבקשת היא שהצלחתם של מזכירי התק"ם השיתופיים, ידלין, צור והלמן, לתרגם את תוכניתם למעשים בהתמודדות עם משבר הקיבוצים, הייתה מוגבלת מאוד. רק אחרי הקמת הזרם השיתופי ב־1999 (שפעל כארגון עצמאי של הקיבוצים השיתופיים) תורגמו רעיונותיהם בעניין ההתמודדות עם המשבר לשפת המעשה, בדמות הקמת חברת מעוף וקיום ימי עיון, כנסים, קורסים למזכירים ועוד. אלא שפעילות זו התקיימה כבר בתקופתו של טל, והאלטרנטיבה שהציעה התקשתה להתממש בתנועה הקיבוצית בכללה, והייתה מכוונת בעיקר לקיבוצים השיתופיים.

המזכירים רייכמן, בן משה וטל, שתמכו בקיבוץ המתחדש, הפכו לשחקנים המובילים בתנועה, והמהפכה שהובילו נתפסה כחלק גדול של הקיבוצים כחלופה היחידה שתחליף אותם ואת התנועה מהמשבר. הם הצליחו לתרגם את פעילותם ולהפוך להנהגה, ובניגוד לשיתופיים – הם ניצלו מעמד זה לביצוע שינויים מרחיקי לכת בתנועה הקיבוצית. הם הפכו את רעיון ההפרטה, בדמות הקיבוץ החדש, למציאות חיים שבעיני חלק גדול מחברי

עקרונות בסיסים', שהתפרסם ביולי 2002, מבטא שני שינויים מהותיים בעקרונות הקיבוציים בתחומי השוויון והערבות ההדדית.

146 גץ, התפלגות מודל.

147 לא מצאתי סקר מהתקופה הנחקרת על עמדתם של בעלי תפקידים ביחס לשינוי בקיבוצים.

הקיבוצים הייתה בלתי הפיכה, דבר שהתבטא בהצטמקות מספר הקיבוצים השיתופיים. אך למרות המהפכה שהובילו, ראוי לציין שבחלק מהקיבוצים החלו תהליכי שינוי ללא קשר לתנועה ובניגוד לעמדתה, כפי שהיה בעין זיוון.

בנוסף לפעילותם של מזכירי התק"ם, עוד שני גורמים כבדי משקל השפיעו על יחסי הכוחות בתק"ם ובתנועה הקיבוצית, והפכו את תומכי הקיבוץ החדש מאופוזיציה להנהגה ואת תומכי הקיבוץ השיתופי מהנהגה לאופוזיציה. הראשון היה רוח התקופה: מהתבוננות רחבה על עיצוב הקיבוץ החדש עולה כי בסיכומו של דבר הוא משתייך לתופעה כלל-עולמית וישראלית של התרחקות וניכור מהמשטר הסוציאלי-דמוקרטי ומרעיון מדינת הרווחה והסדריה, תוך אימוץ רעיונות הניאו-ליברליזם ומשטר הפרטה שהפכו להגמוניים במערב ובמדינת ישראל. הגורם השני היה משבר הקיבוצים, שנבע בעיקרו משינוי מדיניות הממשלה בתחום הכלכלי, מהמעבר מחברת רווחה לחברת שוק, ומתהליך הפיכתה של ישראל למדינה קפיטליסטית ניאו-ליברלית.

המשבר העמוק שאליו נקלעו הקיבוצים האיץ באופן דרמטי תהליכים פנימיים, והוביל להצעות שינוי במודל הקיבוצי ששיקפו את רוח התקופה הניאו-ליברלית. בה בעת, גופים פנימיים של הקיבוצים, כמו התנועה הקיבוצית בהובלת חלק ממזכיריה, המפעלים האזוריים וארגוני הקניות, וגופים חיצוניים כמו הממשלה, הבנקים ומפלגות השמאל, דחפו, סייעו וייעצו – ישירות ובעקיפין – לאימוץ מודל הקיבוץ החדש, שהפך לצורת החיים המרכזית וההגמונית בתנועה הקיבוצית. מנגד, הפך הקיבוץ השיתופי בהובלת הזרם השיתופי לאופוזיציה מאורגנת שנאבקה על השקפת עולמה ודרכה, ובתוך כך הצליחה לשמר את ערכי הליבה הקיבוציים מול תהליכי הפרטה שהתרחשו ברוב הקיבוצים. היא הצליחה להציע רעיונות עדכניים לקיבוץ השיתופי, ששימש אלטרנטיבה בהתמודדות עם רוח התקופה.