

בניית הסכמות ככלי בתהליך של שינויים חברתיים בקיבוץ :

הגורמים להצלחת התהליך ולשיבושו

גור מלמד

תוכן עניינים

1	1. תקציר	1
3	2. מבוא	3
7	3. מטרת המחקר	7
8	4. רקע עיוני וסקירה ספרותית	8
8	4.1. שינוי ארגוני	8
17	4.2. הקיבוצים כארגון חברתי	17
23	4.3. אמון	23
28	4.4. בניית הסכמות	28
47	5. שאלת המחקר	47
48	6. מערך המחקר	48
48	6.1. אפיון המחקר	48
51	6.2. שיטת המחקר	51
56	7. ממצאים	56
56	7.1. עץ קטגוריות (תיאור סכאמטי)	56
58	7.2. מאפייני סביבת התהליך	58
70	7.3. שלב ההכנה	70
76	7.4. מאפייני התהליך	76
93	7.5. סוגיית האמון	93
99	7.6. קשר עם הציבור	99
103	7.7. תוצאות התהליך	103
109	8. דיון ומסקנות	109
109	8.1. רקע כללי	109
111	8.2. ההכנה לתהליך	111
114	8.3. בעיית האמון	114
114	8.4. קשר עם הציבור	114
116	8.5. דיון אינטגרטיבי	116
124	8.6. שם התהליך	124
126	8.7. הצעות למחקרים עתידיים	126
128	9. סיכום וריפלקציה אישית	128
130	10. ביבליוגרפיה	130
135	11. נספחים	135
135	11.1. נספח א': מבנה הראיון	135
141	11.2. נספח ב': חלוקה ראשונית לנושאים וקטגוריות	141
142	11.3. נספח ג': ריכוז ממצאי המחקר	142
144	11.4. נספח ד': ניתוח השאלון, שאלות דרוג	144
145	11.5. נספח ה': מקצב התהליכים	145

1. תקציר

מחקר זה מטרתו ללמוד על תהליך הנקרא "בניית הסכמות" ולאפיין את הגורמים המשפיעים על הצלחת התהליך ושיבושו.

תהליך "בניית הסכמות" נועד לגבש הסכמה רחבה בין מספר בעלי עניין הקשורים לנושא מסויים, או מספר נושאים שעל סדר היום.

"בניית הסכמות" משתייך לקבוצת טכניקות הנקראות - Alternative Dispute Resolution

(A.D.R.), למרות שאינו מהווה אלטרנטיבה להליך חוקי או משפטי כזה או אחר, אלא מיועד להוות כלי בניהול אינטראקציות חברתיות, ולעיתים לעזור למנוע להגיע למצבי ריב ומדון.

מחקר זה בחן תהליכים כפי שהתבצעו בקיבוצים אשר עמדו בפני שינויים מהותיים ועקרוניים בהלכות חייהם. השפעות תהליכי שינוי אלו באות לידי ביטוי בתחומים עקרוניים ומעשיים כאחד. הן משליכות על רבדים מרובים של החברה הקיבוצית בכלל, על הקיבוץ הבודד, ועל חבר הקיבוץ בפרט, בתחומים הנוגעים לתפיסות אידיאולוגיות ואף להתנהלות היום יומית.

סביבת המחקר והסיטואציה המסויימת הזאת נבחרו מכיוון שביכולתן להעמיד את תהליך בניית ההסכמות בפני מבחנים שבסביבות אחרות ובמצבים אחרים אינם נבחנים בהיקף זה ובצורה זו. ביכולתה של סביבת מחקר זו לחדד ולמקד את הגורמים המשפיעים על התהליך.

החברה הקיבוצית, מעצם המבנה הטוטאלי שלה, מהווה בסיס רחב לקיום מגוון רב של אינטראקציות חברתיות, מתחומים שונים, וברמות שונות. חברה זו מספקת כר נרחב לקיום קונפליקטים, כמו גם אפשרויות רבות לגיבוש הבנות והסכמים.

המחקר מתמקד בתהליכים שהתבצעו בשני קיבוצים. בקיבוץ אחד התהליך הביא לתוצאות המקוות, ונחשב כתהליך מוצלח, ואילו בקיבוץ השני הוא הביא לתוצאות שונות מהמצופה, ולמעשה לא הביא את התוצאה לה קיוו יוזמי ומשתתפי התהליך.

במחקר נעשה שימוש בניתוח שיטתי של ראיונות עומק אשר התקיימו עם המשתתפים בתהליך ועם המנחים של תהליכים אלו. לצורך השלמת התמונה וקבלת נתונים כמותיים אודות פרמטרים כמו תיארוך מדוייק, מנייה ופילוח של המשתתפים, ולמידה על תוצאות הצבעות, נסקרו חומרים כתובים שנשמרו מהתהליכים עצמם.

כאשר נבנה מערך המחקר, עלתה השאלה האם נכון להגדיר מראש את הפרמטרים שלפיהם תיבחן הצלחת התהליך, או שמה לתת לנבדקים עצמם להגדיר לפי מה הם מודדים אם תהליך כזה יכול להחשב כמוצלח. בסופו של דבר ננקטה שיטה משולבת: בתחילתו של המחקר התבקשו מנחי

התהליך לסווג מקרה אחד כמוצלח יותר מהאחר לפי תפיסתם הסובייקטיבית. רק לאחר שנבחרו הקיבוצים שהיוו את מקרי הבוחן לצרכי המחקר, וכחלק מהראיונות עצמם, נבדק כיצד מגדירים המשתתפים בתהליך הצלחה או כישלון שלו.

מהמחקר עולה נקודת תורפה עיקרית של התהליך. יכול להיווצר נתק בין סביבת התהליך לבין הארגון שבו מתבצע התהליך. יתכן מצב שבו התהליך עצמו יוגדר כמוצלח על ידי המשתתפים בו, אך הוא לא יתפס ככזה בראייה כלל ארגונית. מצב שבו למרות שהתהליך התנהל בצורה טובה והיו לו תוצרים טובים, הוא לא ספק לארגון את התוצרים המקוויים ממנו כפי שהוגדרו על ידי בעלי העניין בשלב של הכניסה לתהליך.

מהמחקר עולות שתי נקודות עיקריות כמשפיעות על התהליך ותוצאותיו:

1. מידת האמון שיש בהנהגת הקיבוץ, בצוות המארגן, במנחי התהליך ובתהליך עצמו.
2. הקשר בין המתרחש בתהליך עצמו לבין כלל הקיבוץ, ובין האווירה שקיימת בקיבוץ באופן כללי לאווירה שנוצרת בסביבת התהליך.

עולה מהמחקר הצורך להתאים את התהליך לארגון בו הוא אמור להתבצע. לצורך כך יש לבצע מיפוי של סביבת התהליך ואפיון של הנושא שעל הפרק, וזאת בתרם תחילת התהליך. בהתאם לכך ננסות ולעצב את התהליך כך שתהיה הלימה מירבית בינו לבין הסביבה והנושא. מחקר זה מתבסס מבחינה תאורטית על מבנה תהליך כפי שמוצג בספר "The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement" (Susskind et al., 1999). עובדה זו חידדה את הצורך להתאים את התהליך לאפיונים התרבותיים הכלליים שבמסגרתם פועל הארגון, בנוסף להתאמת התהליך לארגון מסויים. עוד עולה מהמחקר, הצורך להתאים את שם התהליך למהות שלו. התהליך נקרא "בניית הסכמות" בעוד ממצאי המחקר מעלים כי השם "גיבוש הבנות" מתאים יותר לתהליך עצמו כפי שהוא מתנהל, וכפי שמצופה ממנו.

קווי הדמיון בין תרבות החברה הקיבוצית, לתרבות הניהול בחברות מסחריות מודרניות כפי שמצטיירת בספרו של קונדה "מהנדסים תרבות" (Kunda, 2006), מביא למחשבה שיש מקום להטמיע טכניקה זו בחברות וארגונים מסחריים, ולא רק בקהילות חברתיות. בוודאי נכון הדבר במקרים בהם הארגון עומד בפני מציאות חדשה, כגון: מיזוגים, שיתופי פעולה, Relocation ושינויים משמעותיים נוספים המשליכים על הארגון.

2. מבוא

בניית הסכמות מהווה ישום חדש יחסית שהתפתח מתוך גישות ה- (Alternative) A.D.R. Dispute Resolution). יישום זה זוכה לתמיכה אקדמית וציבורית במטרה להטמיעו כחלק ממדיניות כוללת לניהול קונפליקטים. יישומו נפוץ במיוחד בארה"ב במדינות כמו מונטנה, פלורידה, וירג'יניה וקליפורניה. במדינות אלו הוקמו סוכנויות רשמיות לשם כך, אם במסגרת ציבורית ממשלתית ואם במסגרת אקדמית בתוך אוניברסיטאות (Bowling, 2002).

פיתוח כלי זה נועד לשרת קהילות וארגונים במטרה לגבש הסכמה רחבה (Consensus) בנוגע לאסטרטגיה, תוכניות, מדיניות או פעולות של הארגון או הקהילה (Innes and Booher, 1999). רוב העבודות והמחקרים שנעשו בנושא מתרכזות ביישום בניית ההסכמות בקרב קהילות בארה"ב. בארץ נעשה שימוש בכך, בין היתר על מנת לעזור בעיצוב תהליכי שינוי בקיבוצים. קיימת מגמה להרחיב את השימוש בכלי למצבים נוספים הקשורים לחברה הקיבוצית בפרט (לדוגמא: הקמה של שכונה קהילתית לצד הקיבוץ), ובקרב ארגונים שונים ומסגרות נוספות בכלל. הבחירה בחקר התהליך דווקא בקיבוצים, באה על מנת לבחון תהליך זה באחד מהמצבים החברתיים והארגוניים המובהקים שקיימים. על מובהקות המצב בקיבוצים ניתן ללמוד משני אבחונים המבדילים את הקיבוצים מארגונים אחרים:

1. ניתן לאבחן את הקיבוץ כסוג של "ארגון טוטאלי" (גופמן, 1961): קיימים מספר מאפיינים המקבילים בין הדרך בה תאר גופמן מוסד טוטאלי לבין חיי הקומונה, כפי שהם באים לידי ביטוי במבנה הקיבוץ המסורתי. לדוגמא: גופמן מתאר שבירת מחסומים המפרידים בדרך כלל בין שלוש ספירות של החיים: מגורים, פעולות חופשיות ועבודה, דבר המאפיין גם את המסגרת הקיבוצית. מציאות ארגונית זו יוצרת רשת של קשרים מורכבים המהווה כר פורה למצבים קונפליקטואליים מצד אחד, ומצד שני ביכולת לספק בסיס רחב להדברות ולמציאת פתרונות כוללים שיתנו מענה לאינטרסים השונים הקיימים בחברה.
2. קיומה של מערכת קבלת החלטות המבוססת על דמוקרטיה ישירה והשתתפותית (רוזוליו, 1999): מערכת זו מעוגנת בחוקי האגודה ובנורמות חברתיות עליה מושתת הקיבוץ. דבר זה מחייב לנקוט במהלכים של הדברות ושכנוע בין החברים באגודה השיתופית במטרה לגבש החלטה בהסכמה רחבה.

שתי סיבות אלו מקבלות משנה תוקף כאשר מדובר בצורך לקבל החלטות הנוגעות לערכי הליבה של הקיבוץ, בדומה לתהליך המתקיים לקראת עיצוב מחדש של אורחות החיים בקיבוץ. תהליך זה נודע בעגה הקיבוצית בשם "השינוי", ובהקשר זה נוצר עולם מושגים המדבר על "תהליכי השינוי", "מוליכי השינוי", "סוכני השינוי" ועוד. בעקבות תהליכים אלו נחלקו הקיבוצים לשתי קבוצות עיקריות: כאלו שעברו שינוי ולכאלו שלא עברו שינוי. בקיבוצים שעברו שינוי, ציר הזמן התאפיין בתקופה של "לפני השינוי" והתקופה ש"לאחר השינוי".

כל החלטה משמעותית בקיבוץ אמורה להתקבל על ידי כלל החברים, אותם החברים שלהחלטות אלו השפעה ישירה עליהם. זאת להבדיל מכל ארגון אחר בו קיימת הנהלה שתפקידה לקבל החלטות ואין הכרח לשכנע או לקבל את הסכמת כל האנשים בארגון. בעוד שבארגונים אחרים, על פי רוב שינויים משפיעים על חזית מצומצמת מכלל התנהלות הארגון, בקיבוץ כמעט כל שינוי, ועל אחת כמה וכמה שינויים בערכי הליבה, משליכים על נקודות וצדדים נוספים בהתנהלות הקיבוץ, ובאופן אישי על כלל החברים בקיבוץ. שני הבסיסים המרכזיים שמהווים את בסיס רעיון הקיבוץ: שוויון ערך האדם והעבודה, והשותפות בנכסים, באמצעי היצור ובמוסדות הצריכה (בן רפאל, 1996), עמדו להשתנות. שינויים אלו היו הכרח המציאות לאור התמורות הפוליטיות, הכלכליות והחברתיות שהתרחשו בארץ החל מסוף שנות השבעים.

החל בשנת 1985 עמדה התנועה הקיבוצית בפני מציאות חדשה. לאחר הבחירות לכנסת האחת עשרה וכינון ממשלת האחדות, החליטו ראש הממשלה דאז, מר שמעון פרס, ושר האוצר יצחק מודעי, על תוכנית כלכלית לייצוב המשק. בעקבות תוכנית זו המשק היצרני עבר זעזוע, שוק העבודה קרס, ונוצר חוב גדול לבנקים שהלך וטפח. מציאות זו לא פסחה על הקיבוצים.

בפועל, ניתן היה לראות את תחילתו של תהליך השינויים בחברה הקיבוצית בשנת 1987. עד אותה עת הסתמכו הקיבוצים על מנגנון התמיכה והעזרה ההדדית שהבטיחו התנועות הקיבוציות. באותה שנה הודיעו התנועות לחברי קיבוץ בית אורן שאין ביכולתם להמשיך ולתמוך בקיבוץ זה, הווה אומר שרעיון הקיבוץ כפי שהיה ידוע ומקובל מפסיק להתקיים (ארגמן, 2003). אירוע זה נודע לימים כ"פרשת קיבוץ בית אורן". את ניהול קיבוץ בית אורן קיבלו לידיהם חברי "קבוצת שיאון", קבוצה שחרטה על דגלה את הצורך להנחיל שינוי ארגוני ותפיסתי מהותי בהתנהלות הקיבוץ הקלאסי. פרשה זו סימלה את סופה של תקופת "הקיבוץ המסורתי" והיותה את תחילת עידן השינויים בקיבוץ. הקיבוצים הראשונים שנדרשו למהלכי שינוי היו אלו אשר השינוי נכפה עליהם כתוצאה מלחצים חיצוניים או שנקלעו למצוקה מוחשית שהיוותה עבורם איום קיומי (פוקס, 2004) כדוגמת

קיבוץ בית אורן. שינויים אלו הובלו על ידי הנהלה אסרטיבית וחזקה, ונוהלו בתהליך שהוטמע בשיטת Top-Down לכלל הקהילה (בן-רפאל, 1996)¹. בשלב מאוחר יותר אימצו קיבוצים נוספים את הצורך בשינוי, אלא שבהם נעשה השינוי מתוך בחירה וכתוצאה של תיכנון וחשיבה מוקדמת, ולא מתוך לחץ ואילוצים של זמן ומשאבים.

ההחלטה לגבי השינויים בקיבוץ אמורה לבוא לדיון ולהתקבל בשיטה ובדרך המקובלת בחברה הקיבוצית, דהיינו, בדרך של דמוקרטיה ישירה והשתתפותית. גם מההיבט החוקי, בתקנון הקיבוץ מוגדר שהחלטות מהותיות צריכות להתקבל ברוב מיוחס מכלל החברים בקיבוץ². הצורך לקבל החלטות בצורה דמוקרטית, ובהסכמה רחבה לגבי נושאים עקרוניים, הביא חלק מהקיבוצים לאמץ את הטכניקה הנקראת "בניית ההסכמות".

טכניקת בניית ההסכמות מאופיינת בעבודה עם קבוצת נציגים במטרה להגיע להסכמה רחבה לגבי נושא מסוים או מספר נושאים כפי שמגדירים ומסכמים עליהם מראש. ככל שתהליך בניית ההסכמות נעשה בחברה מגוונת ושסועה, וככל שהנושא שעל הפרק מורכב ועמוק, כך נדרש להוביל תהליך מובנה לפי שלבים ידועים מראש לכלל האוכלוסייה, ולא להסתמך על פעולות מאולתרות בשטח.

בחברה הקיבוצית העומדת בפני תהליכי שינוי, ניתן למצוא מצבים חברתיים ונושאים מורכבים הנוגעים בשורשים העמוקים והרגישים ביותר של הארגון. בתוך הקיבוץ קיימות קבוצות אינטרסים לגבי כל נושא ועניין. בצד האינטרסים המשותפים לכלל האוכלוסייה בקיבוץ, קיימים אינטרסים שונים לקבוצות השונות. קבוצות אלו מתחלקות לפי מאפיינים של גיל, מצב משפחתי, מצב בריאותי, מקום עבודה, השכלה, מקצוע ועוד. מצב זה יוצר חברה בעלת שסעים מצטלבים ולא דווקא מצטברים (ליפסט, 1972). מורכבות החברה הקיבוצית באה לידי ביטוי במכלול של תחומים: אידיאולוגי, כלכלי, תעסוקתי, תפיסתי, ותרבותי. עובדה זו מרחיבה את תחום הנושאים שבדיון מחד, אך יוצרת תשתית רחבה יותר לקיום קונפליקטים מאידך. מורכבות המצב הולכת ומועצמת ככל שמדובר על קיבוץ שהינו רב דורי.

יתרונות תהליך בניית ההסכמות באים לידי ביטוי ביתר שאת בחברה בעלת יחסים מתמשכים כמו החברה הקיבוצית, המחוייבת לתהליכים שישמרו את המרקם החברתי והקהילתי. בהתאם לטבעה המיוחד חברה זו מהווה סביבה מתאימה להפעלת שיטות אלטרנטיביות לפתרון קונפליקטים,

¹ אליעזר בן-רפאל מפנה לאולסן (1989) כאשר בקונפליקט מסוג זה מדובר על התגייסות חברתית כתוצאה מהשפעה כלפי מטה מצד המנהיגים שיוזמים שינוי חברתי מתוך עמדות של כוח.

² תקנון הקיבוץ קובע שהקיבוץ רשאי להחליט על תיקונים או שינויים בתקנון זה אם נתקבלה עליו החלטה ברוב של שלושה רבעים מכלל המצביעים בעד ונגד ובלבד שמספר המצביעים התומכים בתיקון לא יפחת משני שלישים מכלל חברי הקיבוץ (נועם, 2004)

כמו משא ומתן אינטגרטיבי. היא מעדיפה שיטות אלו על פני מאבקים והכרעות כתוצאה מהתדיינות חוקתית והפעלת סנקציות (Auerbach, 1983).

במחקר נבדקו תהליכי בניית ההסכמות כפי שהתבצעו בשני קיבוצים על כל שלביהם, החל מהשלבים שקדמו לתהליך, דרך גיבוש הרעיון והיוזמה לבצע תהליך של בניית הסכמות, התנהלות התהליך עצמו, ומה שקרה בקיבוץ לאחר סיום התהליך.

המחקר נערך בקיבוצים שעברו תהליך של בניית הסכמות בליווי אותם אנשי מקצוע, כאשר תהליך בקיבוץ אחד נתפס כמוצלח יותר מהתהליך שעבר הקיבוץ השני לפי תפיסת אנשי המקצוע שליוו את התהליך בשני המקומות, ולפי עדות החברים באותם הקיבוצים עצמם.

מחקר זה יכול להוות נדבך בבדיקת הרציונאל שבתהליך זה, ולתת הסבר לא רק לגבי הגורמים להצלחה או לכישלון התהליך, אלא גם להעלות השערות מדוע אותם משתנים משפיעים על התהליך. יש בכך להזכיר את העבודות הראשונות אודות תיאורית המגע (Allport, 1954) המדברת על הפחתת סטריאוטיפים ודעות קדומות בעקבות קיום של מגע אישי קרוב בין קבוצות. התיאוריות והרציונאל העומדים בבסיס תיאורית המגע ובבסיס הטכניקה של בניית ההסכמות נראות הגיוניות, ברורות, ומובנות, אך יש צורך לבדוק אותן אמפירית ולספק להן הסבר אקדמי.

המחקר מצביע על הדמיון הקיים בין שיטות הניהול הקיימות בקיבוצים לבין שיטות הניהול של ארגונים מודרניים וחדשים. לכן עולה ההשערה כי ניתן להשליך מממצאי מחקר זה על עיצוב תהליכים דומים בארגונים נוספים פרט לקיבוצים.

מחקר זה אינו מתיימר לספק מרשם בטוח להצלחת התהליך, מכיוון שעל התהליך להתאים עצמו לאופי ולתרבות הארגון שבו הוא מתקיים. מחקר זה יכול לשים את הדגשים בהבניית התהליך, להאיר את שדורש תשומת לב, ולתמרר את המקומות מהם יש להישמר.