

מנהלים קיבוציים: האמנם עסק משפחתי?

ד"ר איוה חגי- ניב וד"ר איתי ניב

"אגדה אורבנית" קוראים לסיפור הזה חברי קיבוצים, אבל אנחנו היינו עדים להתרחשותו במציאות, באחד מהמפעלים הקיבוציים. בחודש אחד נולדו לשני עובדים במפעל בנים זכרים. האחד נולד למנהל מחלקה ביצור, חבר קיבוץ. השני לפועל במחלקה אחרת, שכיר תושב העיירה הסמוכה. באותו שבוע הגיעו שני האבות אל מנהל התפעול. "נולד לי בן, אני אצטרך לעבוד שעות נוספות כי יש עלי עול כלכלי נוסף" אמר תושב העיירה. וקיבל את שביקש. "נולד לי בן, אני מוכרח לסיים מוקדם יותר את העבודה בחודשים הקרובים" אמר חבר הקיבוץ. וקיבל את שביקש.

מ'מרכז' ל'מנהל': התפתחות התפקיד על רקע משתנה.

בשנים הטובות ההן קראו לזה בקיבוץ 'ממלאי תפקידים מרכזיים' (מזכיר, מרכז משק או גזבר) או 'מרכזים' (של ענפים יצרניים או ועדות בתחום החברתי). המושג 'ניהול' ושם העצם 'מנהל' היו מוקצים מחמת מיאוס. לחברי הקיבוץ הם סימלו את תחלואיה של החברה הקפיטליסטית שמסביבם, את חוסר השוויון ואת השימוש הבוטה בכוח. בשלהי שנות התשעים אמנם הפך הניהול לחלק בלתי נפרד מההוויה הקיבוצית, אך עיסוקם של המנהלים ממשיך להיות קשה מנשוא ומרביתם מתקשים לבצעו על פי אמות מידה מוסכמות.

עיקר הקושי נובע מכפל ערכים וכללי משחק המונחים בבסיסה של השיטה הקיבוצית: מצד אחד הקיבוץ הוא ישות כלכלית, החייבת לפעול באורח רציונאלי ומתוך שיקולים עסקיים. מצד שני זוהי קהילה, המושתתת על עקרונות מוצהרים של שוויון ודמוקרטיה ישירה, קהילה האמורה להוות משפחה מורחבת לכל המשתייכים אליה. שתי הישויות חיות בכפיפה אחת, בתוך המסגרת הפיסית של הקיבוץ. יש דמיון רב בין השאלות המאפיינות את הניהול של העסק המשפחתי לבין הסוגיות המטרידות את המנהל הבכיר במשק הקיבוצי.

התנאים הבסיסיים: הקיבוץ כמשפחה מורחבת

הקיבוץ הוא חברה ייחודית המשלבת עסק וקהילה ומייחסת חשיבות עליונה ליחסים משפחתיים, לסולידריות ולשותפות. משמעות ערכים אלה היא שהחלטות עסקיות מתקבלות על סמך עקרונות הלוקחים בחשבון את כל תחומי החיים ולא על הגיון כלכלי צרוף. המשמעות היא גם הפוכה: כל החלטה כלכלית משפיעה, כמו במשפחה, על האפשרות לצרוך – לא רק בריאות, חינוך, ותרבות אלא גם צרכי חיים בסיסיים. הקיבוץ נוטה להיצמד לערכים קיימים ולהישמר משינוי שכן כל שינוי במערכת הערכית הכוללת פירושו שינוי מרחיק לכת בכל תחומי החיים.

חברי הקיבוץ חיים ופועלים במסגרת המשלבת את הפעילות בתחום העבודה בחיים שלאחריה -- משפחה, פנאי, פעילות קהילתית. באופן טבעי הם נתבעים למלא תפקידים

שונים במסגרות שונות, לאורך יומם: מנהל המפעל של הבוקר הוא אב למשפחה בשעות אחה"צ, ובערב ייקח חלק בפעילות וועדה העוסקת בעיצוב תקציב הצריכה, ומנהלת על ידי אחד ממנהלי המחלקות שלו (משעות הבוקר). על מנת להיות אפקטיבי בכל תפקידו, מצופה המנהל שלנו לפעול על פי ערכים שונים ולהפגין התנהגויות שונות במסגרות השונות (להפעיל הגיון כלכלי במפעל, אינטרסים משפחתיים אחה"צ וגישה שוויונית בוועדה). למרות זאת הוא מתקשה לעשות זאת, שכן בתו (משוחררת אחרי צבא, לפני הלימודים באוניברסיטה) עובדת באופן זמני כמפעילה ליד אחת המכוונות במפעל ואשתו מנהלת את ענף המזון בקיבוץ (חלק ממערך הצריכה). בניסיון להתיר את המורכבות בה הכל קשור בכל, המנהל מוצא עצמו מכליל מהתחום הדומיננטי ביותר בחייו (עבודה? משפחה? קהילה?) ערכים, עמדות, רגשות והתנהגויות אל תחומי החיים האחרים. כך הוא מגדיל עוד יותר את תחושת המורכבות של המערכת ושוב הכל תלוי בכל.

אחרים בקהילה הקיבוצית מכירים (ושופטים) את החבר הזה, מנהל בתפקידו, גם כאיש משפחה וכחבר בקהילה. עם חלק מהחברים גדל בבית הילדים והם צפו בקשייו בבית הספר. כאשר מצפים ממנו לנהוג כ"מנהל", הוא אמור לפעול על פי נורמות פורמליות המדגישות דרישה ללא פניות, תהליכי תכנון ובקרה מסודרים והערכת תוצאות על פי קריטריונים אובייקטיביים. דרישה כזו, הבאה על רקע חברה בלתי פורמלית המדגישה קשר רגשי ישיר ומשפחתי לאחרים – מקשה על הפעלת סמכות ומכניסה אותו לקונפליקט שקשה לנהל אותו. ככל שהוא מופנה יותר למשימה הניהולית יתקשה לעמוד בדרישות של סביבה משפחתית וימצא בלחץ בלתי פוסק. אם ידגיש את הפן התומך, המבין והמתחשב – "רצון טוב", "חבריות", "גמישות" - סביר להניח שלא ישיג את המטרות העסקיות עליהן הוא מופקד (ראה סיפור הפתיחה). ולהיפך: אם יעמיד דרישות נוקשות הוא עלול לאבד חברים.

מכיוון שבחברה משפחתית משליכה כל התנסות לכל תחומי החיים הקשורים זה בזה, יהיו להתנסויות השליליות של המנהל שלנו השפעה על תפישת ההצלחה שלו כחבר במשפחה המורחבת שהיא הקיבוץ. דעת הציבור שופטת אותו במאבק הבלתי אפשרי לגישור על פני הפער בין נורמות משפחתיות לתחרותיות, מיסוד וערכים כלכליים. הניגודים והקשיים הבנויים לתוך תפקידו של המנהל הקיבוצי הבכיר לבשו צורות מגוונות בתקופות שונות בהתפתחותו של הקיבוץ. לאורך התהליך הזה עוצב דפוס התנהגות הדומה דמיון רב לזה המצוי בעסקים משפחתיים רבים.

מנהלים, בכל סוגי הארגונים נקרעים בין דרישות מנוגדות: המודל הכללי

הניהול בכל ארגון, בעיקר בדרגים הבכירים, הוא מסע אין סופי בין ארבעה קטבים מנוגדים. בכל מסגרת ארגונית אפשרית אמור המנהל לקיים שליטה מלאה במערכת עליה הוא מופקד. אלא שאחיזה איתנה במושכות עומדת בסתירה לתפקיד מרכזי אחר של כל מנהל – האצלה והטלת אחריות על מי שמצויים בתחום אחריותו. מנהלים נתבעים להפעיל

תשומת לב כלפי פנים הארגון שלהם, ולהשקיע בבנייה ובהפעלה של המערכת בראשה הוא עומד. אבל בו זמנית הוא נדרש להתייחסות מתמדת החוצה, לסביבה העסקית והארגונית בה מצויים האיומים וההזדמנויות, המעצבים במידה רבה את גורלו של הארגון עליו הוא מופקד.

המציאות הקיבוצית מעמיסה על מנהליה קושי נוסף: לא רק שהניגוד בין הקטבים הוא בעוצמות גדולות אלא שכל קוטב, בפני עצמו, מלא סתירות וניגודים. ראשית, המנהל הקיבוצי הבכיר הוא אמנם בר אחריות למערכת עליה הוא מופקד ואמור להפיק 'שליטה', אך התפישה הערכית השוויונית ותהליכי הדמוקרטיה הישירה אינם מאפשרים לו, במקרים רבים, לקבל החלטות ולעמוד על ביצוען בדרך שתאפשר לו לשלוט. מנהלים קיבוציים נוטים להתלונן על כך של'אחרונת הסורגות' באסיפה הכללית (חברה נאמנה מן השורה, שאינה מאומנת בקבלת החלטות כלכליות) יש אפשרות להשפיע גם על החלטה בדבר אורחות חיים בתחום השיכון וגם על קניית מכונה חקלאית או נסיעת שיווק של המפעל.

שנית, קשה מאד להאציל. האצלה דורשת מהמנהל אמונה ביכולתו של האחר לשאת באחריות החדשה המוטלת עליו. בקהילה הרואה את הפרט כזקוק להגנה ומחליטה עבורו במקרים רבים, בתוך מסגרת הלוקחת אחריות על כל תחומי החיים של חבריה, יש עמימות רבה לגבי אחריותו של היחיד, וחוסר בטחון לגבי היכולת והמניע שלו לשאת באחריות. שלישית, מנהל הממקד את תשומת ליבו בסביבה החיצונית ומנסה להשפיע עליה על ידי יצירת בריתות ושותפויות מעורר מייד, אצל עמיתיו וחבריו בקהילה, חשש ל'חציית גבולות' המסכנת את ייחודה ושלמותה של המערכת הקיבוצית המשפחתית. ורביעית, כאשר הוא מפנה את תשומת הלב המלאה שלו לניהול הפנימי הוא מונע מאחרים להשתתף בניהול, ומעמיד בסכנה את יכולת ההסתגלות וההתאמה של המערכת כולה לסביבתה המשתנה.

הקיבוץ כעסק משפחתי, הניהול כמייצר תפוקות.

בהסתכלות היסטורית על תפקידו של המנהל הקיבוצי נראה שהתפקיד, שהיה בנוי להצלחה בשנים הראשונות של הקיבוץ, הלך ונעשה תובעני יותר. בראשית, נתבע 'המרכז' בעיקר לייצר תפוקה רבה ככל האפשר. מאוחר יותר – הוא נדרש גם להפעיל כלים כלכליים 'מדעיים' בניהול. משנות השבעים הוא מצופה גם לנהל אנשים. בשלהי המאה הוא אמור, בנוסף לכל התפקידים האחרים, גם לנהל בהצלחה את מלחמת ההשרדות של הקיבוץ בסביבתו התחרותית. בנוסף, ככל שהקיבוץ התבגר ונעשה מורכב יותר, נעשה ניהול הדילמות שמעמידים הקטבים השונים (לשלוט או להאציל? פנימה או החוצה?) כמעט בלתי אפשרי.

בשנותיו הראשונות של הקיבוץ התקיים מיזוג מוחלט בין ה'משפחה' לעסק. שניהם היו הומוגניים, לא מורכבים. הקיבוץ היה קטן, הדמיון בין החברים גדול, מספר מצומצם של ענפים חקלאיים נועד ליצירת תפוקה גדולה ככל האפשר (מי זוכר עוד את "שנים עשר

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

טון"?). ההתייחסות אל הסביבה החיצונית (במושגים מעורפלים כמו 'רכש', 'שיווק' או 'מימון') תווכה על ידי גופים כמו 'תנובה', המשביר המרכזי, הארגונים האזוריים והתנועות הארציות. בקיבוץ דברו על "תפקידים" או על "ריכוז" אבל לא על ניהול, שכן האידיאליזציה של חברה משפחתית-שוויונית הוציאה מגדר האפשרות תפקיד הבנוי על היררכיה וסמכות ממוסדת. האינפורמציה נמצאה בידי כולם, וההנחה הייתה שהידע מתחלק באופן שווה בין החברים בקהילה, כך שכל אחד יכול למלא כל תפקיד לכשיבוא תורו. בסיום הקדנציה חזר בעל התפקיד ברוטציה אנכית לשדה או לרפת, כעובד מן המניין. מכיוון שהכהונה בתפקיד ניהולי הוגבלה בזמן, ניתן היה להפקיד בידי הממלא אותו, באופן זמני, עוצמה רבה. בהיות החברה מאד משימתית וקולקטיביסטית, כוון המאמץ הניהולי באותן שנים כולו לתפוקות של הכלל, באמצעות הכלל. הייתה תחושה שכולם שותפים למאמץ ולהישג, ו'בעל התפקיד' או 'המרכז' של אז סיפק מבנה – חלוקת עבודה בסיסית - ויזם פעילויות. לא נדרש יותר מזה: הצוותים היו קטנים, ההתמחות בינונית והעובדים מסורים ולומדים. תפקידו העיקרי של המנהל מול האחרים היה דומה מאד לזה של האב במשפחה. הוא הצביע על הכיוון, הציב מטרות ברורות, שמר על המסגרת וייצר תפוקות שאפשרו קיום והקנו משמעות לחיים המשותפים. בעלי תפקידים שאבו את כוחם מהדוגמא האישית שהראו וגרפו אחריהם אחרים שלא פקפקו ביכולת המנהיגות שלהם. המניע האידיאולוגי היווה מקור רב עוצמה להנעת החברים-העובדים. אלה לא רק נרתמו למאמץ הפיזי אלא לקחו גם חלק פעיל באחריות הכוללת. בתנאים האלה לא היה צורך ב'שליטה' פורמלית והמערכת פעלה מתוך האצלה מרבית. הטיפול בסביבה החיצונית היציבה, יחסית, היה מסודר, כך שכל תשומת ליבם של המנהלים הקיבוציים הייתה מופנית כלפי פנים. במובנים רבים, זה היה הניהול המשפחתי במיטבו.

הקיבוץ הצומח: המודל של הניהול הרציונלי.

ההצלחה הראשונית של הקיבוץ וביסוס מעמדו בחברה ובכלכלה של ארץ ישראל של אותן שנים התבטאו בצמיחה מהירה של הקיבוצים הקיימים וביצירת רבים חדשים. באמצע שנות החמישים לא יכלה החקלאות להמשיך ולהוות את מקור הקיום הבלעדי. הקיבוץ מימש באותה נקודת זמן את מלוא הפוטנציאל הארגוני והאנושי שלו בקליטה והפעלה של תעשייה. המעבר מענפים חקלאיים, מוגבלים בגודלם ופשוטים להפעלה, לתעשייה גדולה ומורכבת חייב שינויים בדפוסי הניהול הקיבוציים. בנוסף להיותו יצרן ומפיק, נתבע המנהל לעמוד באתגרים חדשים.

הסביבה החיצונית הייתה עדיין וודאית וקבועה, יחסית, ואפשרה גישה רציונלית-ליניארית לעולם, אותו צריך היה לארגן כך שיתאים לקיבוץ הגדל. תשומת הלב של המנהלים הקיבוציים – מרכז המשק ומרכז המפעל התעשייתי, כמו גם המזכיר ומרכזי הוועדות – הופנתה לארגון התהליכים הפנימיים של המפעל או של הקיבוץ. בצד של הקהילה השקיעו הרבה בתקנונים שהסדירו את תחומי החיים. מזכירים ומרכזי וועדות הפעילו מערכות

חברתיות באמצעות הקצאה מחושבת של אמצעים. הם הרבו לעסוק בעיצוב מבנים ארגוניים, בארגון מחדש של חלוקת העבודה בקיבוץ, בהגדרות תפקידים. בצד העסקי, מיקדו מרכזי המשק ומנהלי המפעלים את עיקר עיסוקם בתכנון, תוך שימוש בטכניקות ובמודלים רציונליים, כמותיים. 'תכנית המשק' השנתית – גולת הכותרת של מאמצי התכנון -- נועדה לאפשר שליטה כוללת של הדרג הבכיר ולעודד האצלה לדרגי הביצוע השונים. לכלי התכנון והתאום נוספו גם מערכות בקרה. אלה הן השנים של צמיחת ופריחת הנהלת החשבונות הקיבוצית.

לראשונה נעשה באותה תקופה ניסיון להציע אלטרנטיבה למנהיגות החברתית- ערכית ולבסס את הניהול על עקרונות מקצועיים. הניהול נתפס כתכנון, העמדת מדדים ושליטה מכסימלית על תוצאות. החלטות התקבלו על פי מסמכים ומספרים שתארו את פעילות הקיבוץ, ו"בעל התפקיד" היה מומחה לנתונים. הוא שלט באמצעות האינפורמציה שהייתה בידיו, ובאמצעות התקנונים שהסדירו את תחומי החיים השונים. הניהול הרציונאלי, בגרסתו הקיבוצית, עדיין התבסס על ההזדהות המלאה של החברים עם המפעל או הענף בהם עבדו, הזדהות שחייבה ואפשרה מידה רבה של האצלה, ושליטה מינימאלית של המנהלים הבכירים. השינוי המשמעותי, יחסית לתקופה שקדמה לתיעוש המהיר, התבטא בסימנים הראשונים להרחבת הגזרה של הניהול הבכיר: להאצלה ולמיקוד תשומת הלב פנימה נוספה התייחסות לאיומים ולהזדמנויות בסביבה החיצונית. משקלם של לקוחות וספקים בקביעת ההצלחה העסקית הלך וגדל לאור שליטה והחקלאות ה'מוגנת' לתעשייה ה'חשופה'.

הקיבוץ שגילה את חבריו: המ החוצה **שאבי האנושי**

שלהי שנות הששים אופיינו בהחלפת המינימום המינימלי של הניהול הרציונאלי האידיאולוגיה כמקור הנהגה, ובהיחלשות אלה התברר שיחסית לישראל ולעולם התעשייה הקיבוצית על טכנולוגיה 'נמוכה' ההשכלה – ואתה השאיפות המקצועיות של חבר הקיבוץ החלכות ועולות. כל אלה הציבו את האדם - החבר, או הבן של המשפחה המורחבת -- במרכז תשומת הלב. למרות שהתפקיד הספציפי של מנהל משאבי אנוש הוטמע 30 שנים מאוחר יותר, זהו העידן של גישת משאבי האנוש בניהול הקיבוצי. כאן התחילו להתייחס לנכס היקר ביותר – החברים. עלו מושגים כמו "מימוש עצמי", "זכותו של החבר לבחור את מקום עבודתו". עלתה הדרישה לקונצנזוס, לשיתוף ומעורבות של האמורים לייצר תמיכה והשתתפות בביצוע ההחלטות. התברר שתקנונים אינם מספיקים על מנת להסדיר את העולם, ועל מנת להשיג שליטה אי אפשר יותר להניח 'משמעת קולקטיבית'. כדי לנהל נכון צריך לקחת כל אדם בחשבון, וליצור מחויבות באמצעות פתיחות הדדית ושיתוף מחודש של חברים בהחלטות – הרגל שנשכח עם הריכוזיות והשיטות המדעיות לניהול. תחת ההנחות האלה, עד כמה

שלא מצאו חן בעיני מנהלים קיבוצניקים, היה צריך לפעול. בעלי תפקידים באותה תקופה נדרשו לתווך בין שכבות גיל, לתקשר עם חברים, להיות אכפתיים, להתייחס לאנשים, ליצור תהליכים חברתיים בקהילה, לנהל קונפליקטים, לבנות צוותים בענפים, ולפעול במודל של מנהיגות מתחלקת.

העיסוק התכוף בשאלות הקשורות בגורם האנושי משך את תשומת הלב הניהולית חזרה אל תוך המערכת ומנע התייחסות נדרשת לעולם החיצוני ששוב לא היה קבוע וודאי (די לזכור את מלחמת יום הכיפורים ואת משבר האנרגיה). הדרג הבכיר נדרש להמשיך ולהוכיח תפוקות בתנאים קשים מהרגיל. השליטה קבלה משקל ומשמעות שלא היו לה קודם לכן וחייבה מאמצים, פתרונות יצירתיים והתנהגויות חדשות. למשל, צריך היה לייצר שליטה באמצעות האצלה ושיתוף על מנת להגביר מוטיבציה. פתרון בעייתי, כאשר ההאצלה, במובנה הבסיסי (התחלקות באחריות לשם העצמה), לא יכלה להתממש מאליה בתנאים של עיסוקים דלים ומוטיבציה ירודה.

הקיבוץ המשתנה: המערכת נפתחת, גבולות נעלמים.

המערכת הכלכלית של כל קיבוץ נבנתה במקורה כעסק משפחתי -- על פי מידותיה של הקהילה, תוך קביעת גבולות ברורים שתחם הקיבוץ בינו לבין 'שאר העולם'. ההנחה השלטת -- שהתאימה לעיסוקים החקלאיים של הקיבוץ אך לא לתעשייה -- היתה שהקיבוץ מסוגל לספק מתוך עצמו את המשאבים לפעילות הכלכלית שלו (כוח אדם, ידע והון). שאלה שלא נבחנה ברצינות היתה: מה יקרה למפעל תעשייתי מצליח שירצה להמשיך ולצמוח מעבר לגודל שהכתיב לו הקיבוץ, על מנת לשמור על היתרון התחרותי שלו? בשנות השמונים עלתה במידה נכרת רמת אי הודאות בסביבתו הכלכלית והחברתית של הקיבוץ. עמדתו החברתית-אידיאולוגית של הקיבוץ בחברה הישראלית עורערה ובכוחו הכלכלי חל פיחות ניכר. נראה כי בעולם תחרותי שבו נשברות פרדיגמות ללא הרף, משתנים כללי משחק, נקבעים גבולות חדשים לבקרים ומתהוות תצורות ארגוניות מקוריות, אין לקיבוץ בצורתו המקורית כל יתרון. לקהילה קטנה יחסית המהווה יחידה כלכלית אוטונומית ומתנהלת במתכונת של עסק משפחתי קטן -- 'מפעל לכל קיבוץ' - קשה לשרוד. התחרות חייבה פעילות כלכלית אפקטיבית בסדרי גודל החורגים בצורה משמעותית מעבר לגדר של כל קיבוץ. ואכן, בנוסף על תפקידיו האחרים המכוונים להתארגנות הפנימית של המערכת מחייבים השינויים האלה את המנהלים הקיבוציים הבכירים להפנות את תשומת ליבם החוצה. על מנת לשרוד הם נתבעים לסרוק גבולות ולפעול עליהם. הם צריכים להסתגל ולהתחדש, להתגמש, לקחת סיכונים ולבנות שיתופי פעולה מחוץ לגבולות ההיסטוריים של הקיבוץ. מבנים ארגוניים, תקנונים והגדרות קשיחות חשובים פחות מאשר השגת משאבים והפעלתם בכיוון לצמיחה והתפתחות. כתוצאה, מנהל קיבוצי נתבע היום להאציל ולהתחלק בשליטה לא בגלל תביעות 'אנושיות' ערכיות אלא בגלל שהקצאה היעילה של זמנו מחיבת זאת.

ואכן, מצאנו שסדר היום והמשימות של מנכ"ל מצליח, במפעל העוסק בהעברת מידע באחד הקיבוצים היותר מבוססים, דומים היום לאלה של עמיתיו מחוץ לקיבוץ. רוב יומו מוקדש לקליטת ועיבוד אינפורמציה ובהפיכתה לידע שמיש. ההחלטות שלו זמניות ומשתנות תדיר על פי הנתונים המשתנים. הוא משתדל למכסם חלופות (גם:גם) בדרך גמישה ויצירתית. הוא משיג, שולט ומחלק משאבים ותגמולים. הוא מפעיל אחרים על ידי יצירת הסכמות, ו'מכירת רעיונות'. הוא מעודד ויוצר חדשנות על פי דרישות הסביבה ויכולות המערכת הקיבוצית, אבל מרחיב את היכולות האלה באמצעות שיתופי פעולה שהוא יוצר עם לקוחות וספקים. המפעל שלו עומד במרכז של רשת וירטואלית ומורכבת, חסרת גבולות.

כל המטלות כולן: הקושי הולך ומצטבר.

הולך ומתפתח, איפוא, מודל חדש של מנהל בקיבוץ. כזה המתכנן, מפיק ומעריך ביצועים כאשר הוא משתמש בכלים רציונליים ו'אנושיים' כאחד על מנת להאציל ולקיים שליטה פנימית וחיצונית. היכולת לעמוד בדרישות האלה היא היום נחלתם של מנהלים בודדים בלבד במרחב הקיבוצי. לגבי רובם של האחרים, מלאכת הניהול קשה ומורכבת מתמיד. שנות השמונים הביאו את הניגודים הפנימיים במודל הניהול הקיבוצי לנקודת משבר. הקיבוץ היה למערכת מורכבת מבחינה דמוגרפית, כלכלית, אנושית, החשופה לסביבה ומקיימת אתה מגוון של יחסים. תהליכי החשיפה זורזו עם הגידול במשקלה היחסי של התעשייה בקיבוץ והשינויים שחלו בסביבתו העסקית. הגבולות שנעלמו פתחו את הקיבוץ בפני נורמות וכללי משחק חדשים. הערכים הישנים (למשל, שוויון) אבדו חלק מכוחם. המנגנונים הלא פורמליים של פיקוח חברתי פנימי, שהיו הכוח המסדיר של הקיבוץ - חדלו להיות יעילים. עם זאת, הקיבוץ עדיין תופש עצמו כמשפחה מורכבת -- משפחה מרובת דורות והטרורגנית.

היום נתבעים מנהלים קיבוציים לייצר ולהפעיל פרדיגמה קיבוצית חדשה. הם נדרשים להעמיד ערכים חדשים, למשל, אושרו של הפרט, או חירות (לבחור ולקבל החלטות) ואחריות אישית מוגברת לתוצאות. הם עסוקים בבניית מנגנונים מפעילים חדשים, למשל, כאלה המבטאים את אחריות החבר לעבודתו (מרכזי אחריות) או את החירות והיעילות הכלכלית (הפרטה בצריכה). האתגר שלהם הוא להניע להתנהגויות חדשות, למשל, לחברות ולתמיכה הדדית, ליצירת סינרגיזם בקהילה שבה השוויון מצטמק והולך והשונויות גדלה. ניהול היחסים החיצוניים והפנימיים דורש רמה גבוהה יותר של ידע ניהולי והופך למבוקשים ונדירים מנהלים מיומנים המסוגלים למלא תפקיד של מנהל-על בקיבוץ.

ביסוד הבעיה מצויים הניגודים הטבעיים בכל אחד ובין ארבעת הקטבים של המרחב הניהולי: ניהול השינוי נעשה קשה כאשר השליטה נמוכה, ותהליך קבלת ההחלטות הוא איטי ורצוף בעלי עניין שלהם כוח וטו; קשה להתחלק במאמצים ולהאציל כאשר נכונות החברים-העובדים לשאת באחריות מוגבלת; קשה להתרכז בבניית הכלים החדשים האמורים להסדיר את התפקוד הפנימי כאשר מצפים מהדרג הבכיר לא להתערב בפעילות

השוטפת. קשה להתמסר לפעילות מחוץ לגבולותיו של הקיבוץ כאשר הקהילה מושכת לפתרון בעיות פנימיות מעיקות. במצב כזה מקבלות הדילמות הקלאסיות המבטאות את המתח בין הקטבים משמעות חדשה. עד כמה להשקיע בשיתוף האחרים (האצלה) בתהליך עיצוב והתאמה בעולם משתנה ועד כמה להשתמש במניפולציות כוחניות (שליטה)? עד כמה לעסוק בהתאמת המערכות הפנימיות לשינוי וכמה להקדיש לקשרים מתבקשים עם הסביבה החיצונית? במקביל לטשטוש הולך וגדל של אופיו המשפחתי של הקיבוץ נדרשים גם שינויים מהותיים בתפקיד ובמבנה של הניהול הבכיר שלו.

האור בקצה המנהרה: מתוך שלא לשמה בא לשמה.

השינויים המתרחשים בקיבוץ בשנים האחרונות מעצבים מחדש את תנאי הפעולה של הניהול הבכיר שלו. השינויים האלה מצטברים לכלל מציאות חדשה, מציאות המאפשרת מעבר שיטתי ומודרג מדפוס הניהול המשפחתי למתכונת המשלבת גישה מקצועית-רציונלית עם תפישה ערכית של אחריות חברתית כוללת. ארבע מגמות הולכות ומתבלטות בשנים האחרונות.

1. הפרדת העסק מהקהילה. הגדרה ארגונית ומשפטית של התחום הכלכלי כישות עצמאית ובלתי תלויה בקהילה תוחמת בצורה חד משמעית את הקשר בין העסק ל'משפחה'. בין השתיים מתקיימים יחסים של מעסיק ומועסק, על כל המשמעויות הנגזרות מכך. פן שני של היחסים הוא זה של הבעלות. בני ה'משפחה' הם אמנם הבעלים של ה'פירמה' אך הניהול של זו נעשה על ידי מנהלים מקצועיים. לא מקרה הוא שלאחרונה הולך וגדל מספרם של המנהלים השכירים, כאלה שכלל אינם נמנים על הקהילה המקומית.

שני מנגנונים השאולים מהעולם החוץ-קיבוצי מספקים לתהליך ההפרדה חיזוק משמעותי: היחידות העיסוקיות מוגדרות כמרכזי אחריות ומבססות את פעילותן על שיקולים כלכליים וניהוליים 'רציונליים'. הקהילה יכולה לממש את אחריותה כבעלים באמצעות מערכת בקרה כלכלית. להגדרה המחודשת של העסק כיחידה כלכלית עצמאית מתלווה, במרבית המקרים מערכת בקרה נוספת בדמות מועצת מנהלים. חלק מחבריה הם מומחים חיצוניים המתייחסים לחברי הקיבוץ כאל בעלי מניות אנונימיים ולא כבני משפחה כל יכולים בעסקם.

2. הניהול הולך והופך לעיסוק לגיטימי. לא עוד 'ריכוז' ו'נשיאה בתפקידים' אלא מקצוע ועבודה בעלי תרומה כלכלית וארגונית, כאלה הדורשים מקצועיות, לימוד והתמדה. השינוי בתפישת העיסוק הזה באה לידי ביטוי במספר הולך וגדל של חברי קיבוץ הרוכשים השכלה פורמאלית בכלכלה ובניהול, בשחיקת עקרון הרוטציה, בתקופות כהונה ארוכות ובשכירת מנהלים מקצועיים מחוץ לקיבוץ לתפקידים בכירים במערך הכלכלי והניהולי של הקיבוץ.

3. ניסוח מחדש של הקשר בין חרות לאחריות. בעבר הלא רחוק נדרש החבר למידה מוגבלת של אחריות בתחומי החיים הבסיסיים. הקיבוץ לקח על עצמו את עיקר האחריות לקיום הפיזי, לחינוך הילדים, לבריאות ולחיי התרבות. יכולתו של החבר לבחור בין חלופות שונות באותם תחומים היתה מוגבלת מאד. השינויים המואצים המתרחשים בקיבוץ של ימינו באים לידי ביטוי, בראש ובראשונה בהיפוכה של המשוואה הזו: נדרשת מחברי הקיבוץ מידה הולכת וגוברת של אחריות אישית (לפרנסה, לבריאות, לחנוך ולטיפול הצרכים הרוחניים והתרבותיים) ובצידה גם חרות בניהול חייו הפרטיים. שינוי המשוואה הוא תנאי הכרחי לניהול המושתת על עקרונות כלכליים ורציונליים במגזר העסקי וחופש בחירה הולך וגדל בתחום המשפחה.

4. הפריצה אל מחוץ לגדר המקומית. המציאות הכלכלית העכשווית חשפה, תוך גביית מחירים כלכליים ואנושיים כבדים, את חסרונות הקוטן המתלווים לחפיפה הכמעט מוחלטת בין הקהילה האינטימית הקיבוצית לבין העסק המקומי שבבעלותה. בתהליך מלווה בהיסוסים רבים חברו קיבוצים רבים לקיבוצים אחרים (בעיקר בענפים החקלאיים) או לגורמים חוץ קיבוציים (בתעשייה ובשירותים) ליצירת יחידות כלכליות גדולות יחסית, יחידות המאפשרות מיצוי של יתרונות לגודל, של פיזור סיכונים ושל מימוש הזדמנויות עסקיות. אכן, שותפויות, בריתות אסטרטגיות, יצירת רשתות, השתלבות בתאגידים גדולים והנפקה בבורסה הפכו לחלק לגיטימי מההוויה הניהולית של הקיבוץ של שלהי שנות התשעים. מסגרות כאלה פשוט לא ניתן לנהל יותר במתכונת משפחתית.

חזרה למקורות: ניהול מקצועי המכוון להצלחה כלכלית ולאחריות חברתית.

רבים וטובים במסגרת הקיבוצית רואים בדאגה רבה את התחזקות המגמה המתחזקת של התמקצעות ורציונליזציה של הניהול. המגמה הזו אמנם מייצגת שינויים מפליגים בהווה הקיבוצית אך יש בה גם הזדמנות גדולה לממש ערכים חברתיים ואנושיים הטבועים במהותו של הקיבוץ. מנהלים בעלי תפישה מקצועית ואחריו חברתית יכולים לגייס מחדש את חברי הקיבוץ לעשייה כלכלית ולעודד האצלה ונטילת אחריות, טיפוח עבודת צוות וצמיחה אישית, והקדשת מירב תשומת הלב והמאמץ הציבורי ליצירת איזון יוצר בין טיפוח העסק והקהילה מבפנים לבין הרחבת הגבולות ויצירת שיתופי פעולה בחוץ. מציאות כזו תהווה חממה לצמיחתם של בני הדור הבא של הניהול הקיבוצי.