

חבצלת אריאל, ארנה שמר

הסובייקטיביות של הקהילתיות – חויית הפרט במעבר הקיבוץ ממשבר להתאוששות

תקציר

תהליכי השינוי בקיבוצים משפיעים על אורחות החיים המשותפים וההסדרים הקהילתיים, אך גם על חוייתו האישית של כל אחד מחברי הקיבוץ. מחקר זה ביקש לזהות את חויית הפרט לאורך תהליך השינוי בקהילה ואת הביטוי לכך במרחב הקהילתי. המחקר מתמקד בקיבוץ אחד שהתאושש ממשבר כלכלי-חברתי ודמוגרפי עמוק, כשחבריו חווים כאינדיבידואלים מנעד רגשות רחב ומגיבים בדרכים שונות. הפרק סוקר את חויות החברים לאורך תהליך השינוי תוך התבוננות ברגשותיהם, בתפיסותיהם ובמעשיהם. בנוסף, מתוארות פעולות רבות שצמחו בתוך הקהילה ובעזרת ההנהגה המקצועית כדי לקדם את השינוי: ייצוב המערכת הכלכלית והניהולית, חיזוק תחושת הקהילתיות ועיגון ההסדרים הקהילתיים הרלבנטיים למציאות המתחדשת. חברי הקיבוץ פעלו במישורים רבים, במיקרו ובמאקרו, כדי להתפייס ולפתח ביניהם קהילה שהובנתה בה מחדש שותפות קהילתית המאפשרת יותר מקום לביטוי הסובייקטיביות. במציאות החדשה הזאת שהתהוותה, נראה כי פעולות השינוי הרבות העצימו את הבחירה המחודשת של החברים בקהילתיות אך גם הותירו בנו את השאלה לגבי מידת הבחירה בקיבוציות.

מבוא

גל השינויים המתרחש בקיבוצים בשני העשורים האחרונים מושפע ומשפיע על ממדים כלכליים, חברתיים, תעסוקתיים, תרבותיים, משפטיים ואחרים בחיי הקהילה הקיבוצית. גל זה משפיע גם על האנשים החיים בקהילות הקיבוציות, כאשר הם חווים תמורות אלה באופן סובייקטיבי. הם דואגים, כועסים, שמחים, מתאכזבים, מופתעים וחווים בליל של רגשות. לעתים רגשות סוערים, לעתים מתונים, לעתים משתרגים זה בזה, מעצימים את חוויית השינוי שלהם ומשנים בכך את המרקם הקולקטיבי. רגשות אלה קשורים למחשבות ולתפיסות על תהליכי השינוי בקהילה, ביניהן מחשבות של פתיחות לשינוי, פסימיות מתוצאותיו או התנגדות ערכית לשינוי. רגשות ומחשבות אלה מתורגמים למעשים ולהתנהגויות, שיש להם משמעות והשפעה על מהלך חייו של הפרט הן כאינדיבידואל והן כחלק מקולקטיב בקהילה קיבוצית.

מתוך רצון לרדת לעומק ולהבין את השפעתו של השינוי על חברי הקיבוץ כאינדיבידואלים, בחרנו להתבונן כבמיקרוסקופ על חוויית הפרט במרחב הקהילתי. דרך עדשת מחקר זו חיפשנו לגלות ולהבין כיצד נתפס ומורגש תהליך השינוי בקרב פרטים בקיבוץ, כיצד הם פועלים בו כיחידים וכקולקטיב וכיצד הקהילה מגיבה לכך. בפרק נבחן את התנסותם האישית של פרטים בקיבוץ אחד שביצע תהליך שינוי דרמטי במשך כמה שנים, נחלץ ממשבר כלכלי, חברתי ודמוגרפי וחזר להיות קהילה משגשגת. ההתבוננות בפרט תתמקד בהיבטים הקשורים לרגשותיו, מחשבותיו ומעשיו, ובפעולות שנעשו בתקופה האמורה כדי לאפשר לאנשי הקיבוץ לקדם את השינוי: ייצוב מערכת כלכלית וניהולית, חיזוק תחושת הקהילתיות ועיגון הסדרים קהילתיים הרלבנטיים למציאות המתחדשת. נפתח את הפרק בהתייחסות תיאורטית לקהילתיות הקיבוצית ובפרט לתחושת הקהילתיות המתייחסת לחוויה הפסיכולוגית של הפרט בקהילה, נמשיך בתיאור הקיבוץ הנחקר ונציג את מנעד חוויות הפרט שנמצאו ואת ההתערבויות הקהילתיות שבוצעו ועיצבו מחדש את הקיבוץ. נסיים בדיון העוסק במרחב שנוצר בין האישי לקולקטיבי, אשר מבטא את המציאות החדשה שנוצרה בה, וכיצד נראית ונחוות בה תחושת בחירה מחדשת בקהילה.

סקירת ספרות

כדי להבין את חוויית הפרט בהקשר הקהילתי הקיבוצי, יש להבין תחילה כיצד נתפס הקולקטיב הקיבוצי בקרב הפרטים המרכיבים אותו ובקרב החוקרים המגדירים את הקיבוץ. ככלל, מושג הקהילה זכה ברבות השנים למאות הגדרות, שאחד המכנים המשותפים להן הוא האבחנה כי קהילה מורכבת מאנשים שיש ביניהם קשרים המבוססים על מכנים משותפים כלשהם, כגון חוויות, מטרות ותרבות (Mannarini and Fedi, 2009). למרות ההכרה ביחידים המרכיבים את הקהילה, המבט על הקהילה הוא לרוב מבט מאקרו הבוחן אותה מהיבטים סוציולוגיים, אנתרופולוגיים, כלכליים, ארגוניים ועוד. גם תהליכי התערבות בקהילה מסווגים בהגדרות של מאקרו-פרקטיקה ((macro-practice (Burghardt, 2014) המתייחסות להבנת הקהילה כקולקטיב ולאסטראטגיות הננקטות כדי לבצע בה שינויים. בהמשך לכך, גם מחקרים על קהילות נוטים להתייחס אליהן כישויות הומוגניות אובייקטיביות (Weisenfeld, 1996). עם זאת, כל קהילה מקבלת את צביונה מאנשיה. כלומר, מהתוצר האינדיבידואלי של הרגשות, התפיסות והמעשים של האנשים החיים בה, כמו גם מההשפעות של גורמים חיצוניים לה. ככל שהקהילה קולקטיבית יותר באופייה, הסובלנות לשונות של יחידים וקבוצות מאיימת על שלמותה ולכן מתקיימים תהליכים של פישוט ההבדלים והדגשת הדמיון.

וויזנפלד (Weisenfeld, 1996) טוענת כי הגדרות של קהילה וקהילתיות בדיסציפלינת הפסיכולוגיה הקהילתית מניחות כי דמיון בין חברי הקהילה הוא תנאי לפיתוח זהות קבוצתית, אך הגדרות אלה מתעלמות מהמאפיינים הייחודיים של כל פרט ומהפוטנציאל הטמון בשונות של האינדיבידואלים. במאמרה על המיתוס של ה"אנחנו" (myth of the "we") מבקשת וויזנפלד ליצור הגדרות קהילתיות מחודשות שלא נותנות לטשטש את הייחודיות. היא קוראת להחזיר את השונות (diversity) להמשגה ולתיאוריה הקהילתית ומבקרת את הנטייה לראות את הקהילה כמכלול הומוגני.

המתח בין המושגים הבינאריים של קולקטיב ואינדיבידואל מקבל משנה חשיבות כאשר מדובר בקהילה קיבוצית שיתופית אשר עוברת תהליך שינוי לקראת היותה פחות קולקטיביסטית ויותר אינדיבידואליסטית (בן-רפאל, 1996; שמר, 2003). ההיברידיות של מושגים אלה יחדיו יצרה בקיבוצים תצורות קהילתיות שנחות בדרכים סובייקטיביות (רגב, 1996). בהתאמה לכך,

גם מחקר זה מבקש להתמקד באינדיבידואל ולאחר היבטים סובייקטיביים של התנסותו בתהליך השינוי. בהקשר זה, המושגים קהילה ותחושת קהילתיות שופכים אור על תפיסותיו ורגשותיו של הפרט כלפי הקהילה שבה הוא חי ועל התנהגותו. בעוד המושג קהילה נוטה לאפיין אותה כתופעה קולקטיבית, המושג תחושת קהילתיות נוטה להתמקד באינדיבידואלים המרכיבים את הקהילה.

הקהילה הקיבוצית בתהליכי השינוי

לאורך שנות קיומה נחקרה התופעה הקיבוצית על ידי חוקרים מדיסציפלינות שונות כמו סוציולוגיה, אנתרופולוגיה, חינוך, ארגון וכלכלה, שהגדירו אותה בדרכים שונות. הגדרות אלה מעידות על תפיסות שונות של מבנה ומהות הרעיון הקיבוצי (שמר, 2003). ההגדרות המרכזיות מייצגות אבות-טיפוס של מבנים חברתיים שכיחים שבתוכן הסובייקטים מוגדרים לרוב על פי מערכות יחסים ומיקומים שונים (משפחתית, ארגונית, מדינית וכו'). מעט מההגדרות נותנות דגש לפן האידיאולוגי או לתפיסת הקיבוץ בחברה הרחבה. כל אחת מההגדרות מדגישה היבט אחר של הקיבוץ ומדגישה חוויית חיים אחרת בו. הגדרות אלה אינן סותרות זו את זו ואינן מיועדות להציג קיבוץ המיישם אותן במלוא משמעותן: עֶדָה (טלמון-גרבר, תש"ל; לנדסהוט, 2000), אוטופיה (בובר, 1947), קומונה (טבנקין, 1974), התאגדות ותאגיד (מרגלית, 2016; Cohen, 1976), הקיבוץ כמשפחה וכבית (Meron, 1987, בתוך אדום, 1992:5), קהילה (טלמון-גרבר, תש"ל; Cohen, 1976), קהילה שיתופית וקבוצת סטטוס בחברה (בן-רפאל, 1996), מערכת מדינית (לניר, 1990), (התנועה הקיבוצית, 2015), ארגון (רוזוליו, 1999), קהילת ייעוד (intentional community) ואף קהילה "יוצאת דופן" (Cnaan and breyman, 2007). ההגדרות השונות אופיינו ונחקרו דרך מגוון מושגים שהומשגו בהקשר הקיבוצי כגון: תחושת קהילתיות, ריבוד חברתי, שותפות קהילתית, רשתות חברתיות, הון חברתי, טכנוקרטיה, ערבות הדדית ועוד (אריאל, בכתיבה; סופל, 2005; פוויין, 2007; שמר, 2003; McMillan and Chavis, 1986). כיום, נוטים רוב החוקרים לחקור את הקיבוץ כקהילה, המהווה שילוב של משק וקהילה, משמע שילוב בין כלכלה וחברה. התפתחות השינוי בהגדרות מעידה

על שינוי מראיית החבר בראש ובראשונה כחבר קולקטיבי למצב שבו הוא מוכר ראשית כל כחבר קהילה שהוא סובייקט אוטונומי. זוהי עדות לשינוי ביחסים בין הפרט לקולקטיב הקיבוצי ולפיכך לשינוי בתחושת הקהילתיות, שכן אופי ההשתייכות הופך בהדרגתיות מאינטימי ורעיוני ליותר ארגוני ומוסדי (בן-רפאל, 1996; McMillan and Chavis, 1986).

מראשית ימיו של הקיבוץ כותבים שונים הבחינו במאפיינים ייחודיים המלכדים יחדיו את אנשי הקיבוץ ומעצימים את תחושת השייכות אליו, כגון הזדהות עם אותם הערכים, מטרות משותפות ומעורבות קהילתית. בשונה מהעבר, שבו הם חשו שייכות קהילתית גבוהה מעצם השתייכותם לקהילה שבה חיו ועבדו רוב חייהם, השינוי באורחות החיים וההפיכה לקיבוץ מתחדש יצר שינוי גם בתחושת השייכות הקהילתית. אנשי הקהילה הקיבוצית, שבמשך השנים הצטרפו בהדרגה לקהילות נוספות, כגון הקהילה האזורית, קהילת העבודה, או קהילה רעיונית, פיתחו במקביל תחושות שייכות ומחויבות לקהילות נוספות.

בנוסף, עם התגברות תהליכי השינוי בקיבוצים התהוו דגמים קהילתיים חדשים המבוססים על מגוון הסדרים, שבהתאם לכך מייצרים גם חוויות קהילתיות שונות ברמת הפרט. כך למשל, תופעת הגידול הדמוגרפי של הקיבוצים על ידי שכונות חדשות של בני קיבוץ או קליטה של תושבים חיצוניים לקיבוץ, העצימה את מורכבות החוויה הקהילתית אשר נסמכת על יחסים ישירים וקרובים של אמון הדדי, ביטחון, מעורבות ומחויבות ומאמצים לבניית שותפות קהילתית המבוססת על היסטוריה משותפת, חלוקה במידע, בקבלת החלטות ובאחריות משותפת (Greenberg, Cohen and Mosek, 2016).

למרות השונות בין המבנים הארגוניים-חברתיים של הקיבוצים, מסתמן דפוס ברור שיש לו השפעה על חייו הפרטיים של כל אחד מחברי הקיבוץ: התרופפות הלכידות החברתית והרעיונית, התחזקות הטכנוקרטיה, התכנסות בתא המשפחתי ותיעדוף צורכי הפרט. נראה כי במידה רבה חווה הפרט בקיבוץ את הגשמת נבואתו של רגב (1996) אשר חזה כי בהקשר של רמות השיתוף תיבנה ניעה מ'שיתוף תלותי' ל'שיתוף ריבוני'. בעוד בשיתוף תלותי האוטונומיה ויכולת ההשפעה של הפרט על חייו מוגבלת יותר, בשיתוף ריבוני, יש לחבר הקיבוץ מידה רבה יותר של אוטונומיה ובעלות על ההחלטות שלו, תוך התחשבות הדדית בשותפיו לקהילה. מודל שיתופי זה נסמך על

עקרון השיזור, המניח שהמבנה החברתי מורכב ממעגלים חברתיים שונים אשר יחדיו מרכיבים מעגלים חברתיים רחבים יותר שמקיימים ביניהם רמות שונות של שיתוף, לרבות אי שיתוף, ותוך מוכנות לויתורים הדדיים. ואכן, קיימות בקיבוצים כיום יותר פתיחות להטרוגניות במבנה הקהילתי, אם בקליטת תושבי שכונות חדשות או הגברת הנוכחות של אנשים חיצוניים לקיבוץ במקומות עבודה ובפעילויות תרבות ופנאי.

מגמות השינוי בקהילה הקיבוצית מעידות על מעבר משותפות קהילתית שנטתה להנכחת ההומוגניות של החברים, לעבר שותפות המגבה את ההטרוגניות ונותנת לגיטימציה לתכונותיהם הייחודיות ולאופן שבו הם רוצים לחיות בקיבוץ. בתהליך זה, שפעמים נעשה בשותפות קהילתית גבוהה, ולעתים באופן חד-צדדי ומהיר, אנשי הקיבוץ הניעו שינוי של מעבר מתלות רבה בקולקטיב ליותר עצמאות ואוטונומיה (שמר, 2003).

תחושת קהילתיות

מושג מרכזי בהבנת החוויה הקיבוצית מספק המושג הלקוח מדיסציפלינת הפסיכולוגיה הקהילתית: תחושת קהילתיות. תחושת קהילתיות מתייחסת להתנסות של הפרט בחיי הקהילה דרך ממדים בסיסיים של תחושת שייכות, קשרים רגשיים, היכולת להיות מושפע מחברי הקהילה והיכולת להשפיע עליהם, והתחושה שיש ביניהם אמונה משותפת שצורכיהם ייענו דרך הקהילה (McMillan and Chavis, 1986). עם השנים התפתחה ההבנה כי מדובר במושג רב-ממדי המתייחס למשתנים שונים בחיי הקהילה (Long and Perkins, 2003; McMillan, 1996). תחושת קהילתיות מובנת הן מתוך התבוננות על הממד הפסיכולוגי התוך-אישי והן מתוך התבוננות בממד הפסיכולוגי החברתי. תחושת קהילתיות מתייחסת לקהילות טריטוריאליות, פונקציונליות וגם לארגונים, והיא מושפעת משינויים שמתרחשים במערכות אלה. מושג מרכזי זה נחקר בין השאר גם בקהילה הקיבוצית והשווה לדגמים קהילתיים אחרים (Glynn, 1981; McMillan and Chavis, 1986), שהקיבוץ נמצא בו כפלטפורמה המחזקת את תחושת הקהילתיות בין חבריה. מאמצע המאה ה-20 המושג 'תחושת קהילתיות' זכה להתייחסות משמעותית עקב הירידה בתחושה זו במדינות שונות. ירידה זו הייתה פועל יוצא

של השתנות מבנים קהילתיים בעקבות התיעוש והעיוור, ועליית הבריורקטיזציה והאינדיבידואליזם. למרות הקושי של החוקרים לשייך לתחושת הקהילתיות ביטויים התנהגותיים, ברבות השנים הם אפיינו את המושג באמצעות מדדים המתאייחסים לתחושות וחויות כמו: השתייכות, בדידות, להיות בעל משמעות עבור האחר, זהות וניכור. השיח סביב תחושת הקהילתיות נוגע בסוגיות רבות כמו: אנומיה, רווחה, חוזק של קשרים בין-אישיים, רשתות חברתיות, מרחבים ציבוריים ביטחון ומוגנות, אחריות אזרחית ומעורבות אישית בקהילה (Cowan, 1975; Francis, Giles-Corti, Wood and Knuiiman, 2012; Glynn, 1981; Long and Perkins, 2003; McMillan, 1996). נראה כי שוררת הסכמה בין החוקרים כי תחושת קהילתיות היא מושג דינמי המושפע מגורמים פנימיים וחיצוניים לקהילה ורואים בו כוח מניע ונדרש לחיזוק קהילות.

משה-גרודופסקי, מלכה וברנד (2016) במחקרם על צורכיהם ונכסיהם הקהילתיים של תושבי יישובי עוטף עזה בשנים של איום ביטחוני יומיומי, מבחינים בין שני סוגי תחושות קהילתיות שאותם הם רואים כמשאבי התמודדות קהילתיים: תחושת קהילתיות שצומחת מלמטה ותחושת קהילתיות שנוצרת מלמעלה. תחושת קהילתיות שצומחת מלמטה מתבטאת במחקרם דרך מעשים של עזרה הדדית ותחושת שייכות המלווה במתן משמעות לבחירה לחיות בקהילתם ובאזור זה. תחושת קהילתיות שנוצרת מלמעלה מושפעת מפעילותן המשותפת של המערכות הציבוריות ומפעילותה של המנהיגות המקומית הפועלת עימם בשיתוף ומפיקה רבות מההון האנושי בקהילות. נמצא כי מערכות אלה תורמות לטיפוח תחושות של זהות, שייכות וסולידריות בקרב התושבים. החוקרים גם איתרו קשיים המערערים את תחושת הקהילתיות. ביניהם בלט ההבדל בין צורות התיישבות שונות. בעוד הקיבוצים התגלו כצורת התיישבות שזוכה לתמיכה וגיבוי רחבים יותר ולעידוד של הקהילתיות והחוסן הקהילתי, במושבים היה לכך פחות ביטוי. אפשר היה להבחין בהבדלים ברורים בין תחושת הקהילתיות בתוך הקהילות הקיבוציות בהקשר לחוויות של תושבי הקבע, לבין החוויות של תושבי שכונות ההרחבה, וכן בין חברי קיבוץ החווים תהליכי שינוי בקיבוצם וחשים פחות ביטחון, לבין חברי קיבוץ שבקהילתם עדיין נשמר דגם הקיבוץ המסורתי שבו מובטחים לכל אחד רמה טובה של ערבות הדדית וביטחון אישי.

תחושת קהילתיות כוללת בתוכה את תחושת ההשתייכות לקהילה (community belonging), שרלבנטית במיוחד לאנשים שחווים שונות כלשהי בקהילה. נושא זה רלבנטי גם בקהילה הקיבוצית אשר בה הקשרים קרובים ונראים יותר מאשר בקהילות אחרות. לשייכות קהילתית יתרונות ברמה אישית מבחינה נפשית ופיזיולוגית וגם מבחינה חברתית. ברמה אישית הדסון (Hudson, 2015) מציינת כי שייכות קהילתית, מלבד היותה צורך בסיסי שזוהה כבר על ידי מסלאו בפירמידת הצרכים (Maslow, 1943), ונמצאה על ידי בולבי (Bowlby, 1969) כמנגנון המגן מפני אירועי חיים משבריים, הרי שתחושת השייכות מעניקה לפרט כוונה משותפת וגישה למשאבים בעת הצורך (Kitchen, Williams, and Chowhan, 2012). ברמת הפרט יש בכוחה של תחושת השייכות גם להפחית הרגשה של בדידות וניכור – גורם המגן מפני החרפת מחלות כמו דיכאון, או התנהגויות מסכנות כמו התנהגות אלימה (Greenfield and Marks, 2010; Hagerty and Williams, 1999). ברמה הקהילתית, תחושת שייכות של הפרטים בקהילה משפיעה על הרווחה של הקהילה כולה (Sarason, 1974). היא מעודדת מעורבות ואקטיביות, שכן היא מפתחת אכפתיות, דאגה לכלל ומדרבנת רצון להשפיע על אחרים.

הדסון (Hudson, 2015) שחקרה את הקשר בין קהילה, שייכות ורווחה בקרב אוכלוסיית קוויר (מונח כולל לזהויות מיניות כגון הומוסקסואלים, לסביות וטרנסג'נדרים) מציינת כי לשייכות קהילתית יתרונות רבים עבור הפרט. ממצאיה מצביעים על ארבעה מצבים המאפשרים לפרט להגביר את תחושת הרווחה שלו ומעידים על כוחה של הקהילה כמנגנון המקדם זאת. במחקרה היא איתרה כיצד תחושת השייכות עולה כאשר האדם חש שהוא קרוב לאחרים פיזית ונפשית והוא בעל יכולת להיות מקושר לאחרים העוברים חוויות דומות בקהילה; כשזהותו של האדם מפורשת נכונה על ידי אחרים; כשהוא יכול לבטא את מגוון זהויותיו ותכונותיו ואלה מקובלות ומוערכות במרחב הקהילתי; וכאשר קולו נשמע ומשפיע במרחב הציבורי ובשיחות פרטיות. מכאן משתמע שתחושת הקהילתיות גוברת כאשר אנשים מרגישים נוכחים בקהילה באופן אותנטי. כאשר הקהילה מספקת מרחב מוגן של קבלה, הבנה, דאגה לסובייקטיביות וגם הכרה בזכויות ובצרכים השונים.

תחושת קהילתיות של הפרט בתהליכי השינוי בקיבוצים

ממחקרים שנעשו על תהליכי השינוי בקיבוצים מתקבלת עדות כיצד חווה הפרט את תחושת הקהילתיות שלו. ממחקרים שונים ניתן ללמוד על תחושות דו-ערכיות המלוות את השינוי הקהילתי: מכמיהה, שחרור וצפייה עד לאובדן, חרדה ותסכול.

מחקר שהעמיק לבדוק את חוויותיו של הפרט בהקשר לשינוי בעשרה קיבוצים ומשרטט תמונת מצב מנקודת מבטם של המרואיינים (אברהמי, 2002) מצביע על השלכותיו של האינדיבידואליזם המתחזק על הפרט והקיבוץ. אברהמי מציין כי לאורך המחקר צפו יותר רגשות של אי נחת, חרדה וניכור מאשר רגשות של סיפוק ושביעות רצון מהתקדמות השינוי. לטענתו, מערכת היחסים בין הפרט לחברה מתבטאת ביחסים תועלתניים יותר מבעבר. זוהי מערכת יחסים, שבהדרגה עוברת להימדד במונחי רווח והפסד תוך העצמת כוחו של הפרט והיחלשות הקולקטיב. לכך מתוּסָף הדגש ששמים החברים בחינניות הניהול המקצועי ובעליונות השיקולים הכספיים. ממצא זה מתקשר למחקרו של טופל (2005) על התחזקות הטכנוקרטיה בקיבוץ. השפעות נוספות על הפרט מתבטאות בירידה בהשתתפות החברתית ובצמצום המחויבות של החבר לקהילה ושל הקהילה לחבר בימי שיגרה, מה שתורם להחלשת הסולידריות. על אלה נוספים בחוויית הפרט היחלשות הערכים, והיחלשות מקורות הרוח והסמכות. מכלול השפעות אלה מעמעם גם את הזהות הקיבוצית ואת ההזדהות עימה ומחליש את גבולות הקהילה הנפתחים לאוכלוסיות חדשות שמביאות עימן השפעות חדשות. גם שינויים חיצוניים כגון הפיחות במעמדו, בתרומתו ובייחודיותו של הקיבוץ בחברה הישראלית והיחלשותה של התנועה הקיבוצית וההנהגות האזוריות, מוסיפים לתחושת המשבר שמצביע עליה המחקר. היחלשות הפיקוח והסמכות הקולקטיבית מגבירים את תחושת החירות בקרב חלק מהחברים, אך בו-בזמן גם מצמצמים את המחויבות לכלל.

בהקשר לתחושת קהילתיות, מציין פווין (2007) כי בשיח הקיבוצי מקובל לדבר על "תחושת בית" (שם: 169) שמלמדת על קשר שהוא מעבר לסיפוק צורכי הפרט ומשפחתו. אף שמחקרו גילה כי כשני שלישים מחברי הקיבוצים שנחקרו חשים ב"בית", לטענתו העובדה כי יתר האחרים אינם חשים כך מעידה על בעייתיות בחוסן הקהילה ובהון החברתי שלה. ממצאים אלה

מתחזקים גם במחקר אורך של שמר (2009) על מעורבותן של נשים בקיבוץ המשתנה, המעיד כי "בקרוב כל הנשים קיימת תחושת שייכות לקיבוץ, אך לא כולן חשות כי הקיבוץ שייך להן" (שם, 290). עם העמקת השינוי ניכר כי גם תחושת הבית התערערה ואצל מקצתן נהפך הקיבוץ לרקע, למקום שגרים בו, אך לא בהכרח חיים בו. במחקר, שבוצע בשתי פעימות זמן, ניכר היה כי בסבב הראיונות השני שנעשה בתקופה שבה הועצמו השינויים, הובעו כלפי הקהילה יותר רגשות של כעס, מרמור, ניכור ואכזבה, בד בבד עם התעודדות מתהליכי ההפרטה המתקדמים ולנסיגה מעמדות שמרניות.

נראה כי בשלושת העשורים שבהם מתנהלים תהליכי שינוי בקיבוצים רבים, חווים חבריהם תקופת חיים מטלטלת המערבת מנעד של רגשות. חוויית הפרט לגבי הביטחון וה"ביתיות" שמעניקה הקהילה אמנם משתנה מחבר לחבר ומושפעת ממגוון משתנים פנימיים וחיצוניים, אך בולטת מגמה משותפת של עירוב רגשות חרדה, מתח ואי ודאות. גם אלה המייחלים לשינוי, שהם פעילים ואופטימיים לקראת המציאות החדשה שהם יוצרים, מתמודדים לרוב עם קונפליקטים, מאבקי כוחות ומתחים פנים-קהילתיים. בקיבוצים שמצבם הכלכלי אינו טוב נמצא כי חבריהם מעריכים את המצב בכל התחומים באופן יותר פסימי מאשר חברים מקיבוצים שמצבם הכלכלי טוב. הם גם תומכים יותר בשינויים ומחויבותם לקהילתם חלשה יותר. עם זאת, המגמה הכללית מראה כי יותר ממחצית המשיבים על הסקר השנתי בקיבוצים, מדווחים כי מצב הקיבוץ טוב יותר בתחומים האלה: היחס כלפי ותיקי הקיבוץ, הטיפול בביטוח הפנסיוני של החברים, מערכת החינוך, פעילות התרבות והפנאי בקיבוץ, הצמיחה הדמוגרפית, טיפול הקיבוץ בזכויות החברה/ה בעבודה והמצב הכלכלי של הקיבוץ (פלגי ואורחן, 2018).

תהליכים משמעותיים אלה מובלים על ידי כוחות פנימיים של חברי קיבוץ בתהליכי שיתוף או שותפות קהילתית (שמר, 2003). פעמים רבות הם מלווים על ידי אנשי מקצוע חיצוניים כמו עובדים סוציאליים קהילתיים (שוגרמן, 2002) או יועצים ארגוניים ואנשי כלכלה וחברה המאיישים עמדות בכירות בקיבוץ (טופל, 2005), רובם ככולם עוסקים בתהליכי מאקרו-כלכליים וחברתיים של הקהילה הקיבוצית.

בהמשך, נתוודע לתהליך שינוי שהתרחש בקיבוץ אחד ונתבונן לעומקה של חוויית הפרט בו ועל משמעותה של תחושת הקהילתיות נוכח הליך השינוי.

מתודולוגיה

המחקר בוצע בשיטת מחקר איכותנית כחקר מקרה בקיבוץ אחד. ממצאי המחקר מבוססים על טריגולציה-שילוב בין שלוש שיטות לאיסוף נתונים: ניתוח מסמכים, תצפית משתתפת ורפלקציה של העובדת הסוציאלית הקהילתית. הרצינון לבחירת שיטת המחקר האיכותנית מקבל חיזוק בטיעוניה של ווינפלד (Weisenfeld, 1996). לדידה, הנטייה לראייה הומוגנית של קהילות משפיעה על חקר הקהילות, על כתיבת התיאוריות עליהן ועל הכלים שמתפתחים בעבודה עימן. מבט ביקורתי על בניית הזהות הפרטית בקהילה מלמד כי אף על פי שהקהילה נבנית מהזהויות האישיות של חבריה, הזהות הקולקטיבית של ה"אנחנו" נטמעת בזהות הפרטית ומבנה את חוויותיה, רגשותיה, תפיסותיה ומעשייה. כלומר, אף שהקהילה היא ישות הטמונה במי שמרכיב אותה, יש סכנה שחבריה ייתפסו כאובייקטים באופן שאינו אישי ופרטי. האידאליזציה של תחושת הקהילתיות כופה על הפרט תודעה חיצונית של זהות משותפת. תודעה זו מתבטאת באמירות שאינן בהכרח אותנטיות לפרט, אך מתיישבות היטב עם הציפיות של החוקרים והסביבה. היא מתריעה כי העמדה החיצונית של החוקר הופכת אותו לסובייקט ואת הקהילה לאובייקט נחקר שהשונות בו מדוכאת. מתוך נקודת מוצא זו שאפנו במחקר זה להכיר ולאחר רגשות, תפיסות והתנהגויות מובחנות ולתאר כמעין תמונת דימות את המגוון שראינו.

הכותבת הראשונה של פרק זה הייתה גם אחת משתי עובדות סוציאליות קהילתיות שליוו את התהליך החברתי בקיבוץ גנים. במסגרת עבודתה הייתה העובדת הסוציאלית שותפה לתהליכים החברתיים, הקהילתיים והרגשיים שעברה הקהילה ושחוו הפרטים בתוכה. במחקר נותחו כ-60 מסמכים הכוללים אבחונים חברתיים-קהילתיים שנעשו בשנת 2010 ו-2012, אבחונים כלכליים שנעשו בשנת 2010, דוחות כספיים חד-שנתיים מהשנים 2010-2018 וסקר חוסן קהילתי שנעשה בשנת 2013. עוד נותחו עלונים קהילתיים, סיכומי פגישות, סיכומי תהליכים חברתיים ותוכניות עבודה שנכתבו בכל שנה בין השנים 2010-2018 על ידי ממלאי תפקידים ואנשי מקצוע שליוו את תהליך השינוי המתואר.

התצפיות המשתתפות שנותחו מבוססות על כ-200 ישיבות, פגישות, שיחות עם חברי קהילה ומפגשים קהילתיים. הנתונים שנאספו למחקר קודדו לתמות מרכזיות ונותחו בשיטה של ניתוח תוכן.

למחקר זה עלולות להיות כמה מגבלות: המחקר התבצע בשיטת "חקר מקרה" שלצד היותו שיטה לארגון מידע ונתונים חברתיים בדרך המשמרת את האופי הייחודי של האובייקטים הנחקרים, הוא מהווה אמצעי הערכה המביאה לתובנות שיש בצידן אפשרויות פוטנציאליות לשיפור מערכות (יוסיפון, Yin, 2014; 2001). על מנת שהמחקר הנוכחי יהווה אמצעי שכזה, יש לתת את הדעת גם למגבלות שנוצרו במהלכו:

היותה של החוקרת גם עובדת סוציאלית בקהילה וגם חוקרת; העובדה שאחת מכותבות הפרק ליוותה את התהליך בגנים יצרה דילמה אתית בשאלת משמעות החווה הקיים בינה לבין חברי הקהילה. חברי הקהילה ראו בה עובדת סוציאלית וככזו שיתפו אותה בתהליכים אישיים שהם עוברים, חשפו בפניה את רגשותיהם, מחשבותיהם וחששותיהם. הדרך להתמודד עם מגבלה זו הייתה להציג את המחקר בפני הנהלת הקיבוץ ולקבל את אישורה וגם את הסכמתם הברורה של חלק מחבריו, בעיקר אלו שהיו בקשר קרוב עם העובדת הסוציאלית. במקביל, הנתונים שנותחו במחקר זה הם רק נתונים שהתפרסמו במרחב הציבורי הקהילתי והיו חשופים לציבור. בנוסף טושטשו פרטיו המזהים של הקיבוץ ושל פרטי הנחקרים. כדי לוודא שפרטי הנחקרים הובטחו ונשמרו, קראו את הפרק עם סיום כתיבתו חברי ההנהלה ומדגם חברים נוספים. היבט נוסף המתייחס למיקומה הכפול של החוקרת הראשונה ולחשש מניגוד אינטרסים הוא מידת האובייקטיביות של החוקרת. אמנם המחקר האיכותני נותן דגש למיקומו של החוקר בשדה המחקר ולהשפעת עמדותיו, ערכיו, תפיסותיו ומאפייניו האישיים על המחקר (Denzin and Lincoln, 2000) אך עם זאת יש להבטיח את אמינות הממצאים. ההיכרות של הכותבת עם חלק גדול מחברי הקהילה הייתה עלולה להטות את הממצאים ולגרום לה להדגיש את הנושאים שנחשבו בעיניה משמעותיים בתהליך ולהימנע מלראות ממצאים אחרים. סוגיה זו נפתרה באמצעות כותבת שנייה שסיפקה נקודת מבט חיצונית ואובייקטיבית על הממצאים. החוקרות ניתחו את הנתונים – כל אחת בנפרד – ונעשה דיון פרשני בהתאם לתמות שעלו, מתוך מודעות ביקורתית ל"כובע הכפול" שחבשה אחת מהן. דרך נוספת להתמודדות עם מגבלה זו הייתה מאמץ גדול שהושקע בהשגת נתונים לגבי כל אחד מהגורמים והנושאים שנחקרו מכמה מקורות שונים זה מזה וביצוע השוואות והצלבות מידע.

מחוסר אונים וחוסר ביטחון לתחושת יציבות ושייכות

קיבוץ גנים נוסד באמצע המאה ה-20 על ידי קבוצת צעירים ומשתייך לתנועה הקיבוצית המאוחדת (התק"ם). גנים ממוקם בפריפריה הגאוגרפית של ישראל בלב שמורת טבע. אורחות חייו חילוניים והוא נמצא בתהליכי התחדשות, התרחבות וקליטה של משפחות. בקיבוץ מתגוררות כ-170 משפחות, מתוכן 48 משפחות חדשות שנקלטו לחברות מלאה.

המבנה הכלכלי של הקיבוץ מושתת על בעלות משותפת של החברים על נכסים, לצד עצמאות כלכלית ועידוד יזמויות עסקיות וחברתיות. בקיבוץ ישנם ענפים יצרניים כמו חקלאות ותעשייה וענפי שירות כמו בריאות וחינוך.

חברי קהילת גנים מקיימים בשנים האחרונות חיי קהילה עשירים ואיכותיים. הם הננים מהזדמנויות רבות למפגשים חברתיים במסגרות שונות, פורמליות ובלתי פורמליות: אירועי תרבות, חוגים המתקיימים בתוך הקיבוץ ויזמויות של חברים כמו משחקייה לילדים, ספרייה, בית חם לגמלאים ופאב. רבים מחברי הקהילה לוקחים חלק בעשייה החברתית הן באמצעות חברות בוועדות פעילות (תרבות, חינוך, צמיחה דמוגרפית, קליטה, תכנון) והן בהשתתפות בצוותי פעולה סביב ארגון אירועים ופרוייקטים קהילתיים. בעשור הראשון של מאה זו עבר הקיבוץ שינוי באורחות החיים. למרות שביעות הרצון הכללית מהשינוי והעלייה ברמת החיים של מרבית החברים, חוו חברי הקיבוץ משבר כלכלי וחברתי שהלך והחריף. בקיבוץ של אותה תקופה הייתה ירידה מתמשכת באוכלוסיית הקבע, חברים רבים עזבו אותו ושליש מהנותרים היו גמלאים.

קיבוץ גנים של אותם ימים התאפיין בחוסר היכרות עם הקורה במגזר הקיבוצי בתחומים החשובים להצלחה כלכלית וחברתית, והוא התדרדר למשבר כלכלי שהתבטא בהתנהלות כספית גירעונית, חובות גבוהים לספקים ולעובדים ואי הפרשת כספי פנסיה לחברים. שנים ארוכות לא טופלו עניינים חיוניים כמו ניהול נכסים, מכסות מים, הסדרי השימוש בקרקע (תב"ע – תוכנית בנין עיר) בקיבוץ, קליטה, השכלה, תשתיות ועתודה ניהולית.

אבחון שעשתה בתקופה זו בקיבוץ חברה המתמחה בניהול קיבוצים, העלה שבקיבוץ התחולל תהוה ובוהו ניהולי וחברתי. ההנהלה, שיכולותיה היו מוגבלות לנוכח המשימות וכך גם ניסיונה והכשרתה, הייתה עסוקה במאבקי כוח סביב אינטרסים מנוגדים. הקיבוץ התמודד עם בעיות שוטפות: רווחיות נמוכה, שנשחקה מאוד בתקופת הכהונה של ההנהלה העצמאית האחרונה שלה

(ירידה של 75 אחוזים ברווחים בתוך ארבע שנים), תזרים מזומנים לחוץ מאוד, מפעל שלא השכיל להתמודד עם תוצאות השינוי בשערי המטבע, תקציב קהילה לא מאוזן, מס פנימי גבוה והיעדר כיוון יעיל בקליטת חברים חדשים. מועד סיום הקדנציה של ההנהלה עורר בגנים שאלות לגבי רצונם של החברים להמשיך לתת אמון בהנהלה המכהנת, באפשרויות הבחירה השונות העומדות בפני החברים לבחור הנהלה ובכונות של חברי קיבוץ אחרים לקבל עליהם את ניהול הקיבוץ. בתוך כך התדרדר הקיבוץ למערבולת. אספות הקיבוץ לוו בצעקות, גידופים וחילופי האשמות הדדיות. החלטות לא הצליחו להתקבל ונושאים רבים לא קודמו. מכתבי נאצה נתלו על לוחות המודעות ותלונות על חריגות בנייה של חברים (מחברים אחרים) הגיעו למנהל מקרקעי ישראל, למשרד הפנים ולוועדה האזורית לתכנון ובנייה.

לאחר כעשור של משבר כללי ומתוך רצון להציל את קיבוץ ולהיחלץ מהמשבר הכלכלי-חברתי שחוו, פנו חברי גנים לרשם האגודות השיתופיות¹ בבקשה למנות ועד ממונה מרצון. רשם האגודות השיתופיות נענה לבקשה ומינה ועד ממונה שכלל את נציג המועצה האזורית, נציג התנועה הקיבוצית, נציג הארגון האזורי ושלושה נציגי ציבור מהקיבוץ. יו"ר הוועד מונה מטעם רשם האגודות על פי המלצת ארגון הטרונגי המתמחה בניהול קיבוצים והיודע להתאים את היו"ר המתאים לאופי הקיבוץ ולא אתגרים העומדים בפניו. הוועד הממונה בחר מנהלת עסקית ומנהל קהילה חיצוניים וכך נוהל קיבוץ גנים על ידי הנהלה שמורכבת כולה מאנשים החיים מחוץ לקיבוץ. תהליך השינוי החל.

תחילת עבודתו של הוועד הממונה

המטרה הראשונה שעמדה בפני הוועד הממונה הייתה הבראה כלכלית של הקיבוץ. עם כניסתו של הוועד נסגרו ענפים מפסידים שלא הייתה להם תקומה, כגון חדר האוכל ונהג בית. מדריכים הוצמדו לממלאי תפקידים שלא הוכיחו

1 יחידת "רשם האגודות השיתופיות", הינה הרגולטור של האגודות השיתופיות ועוסקת בכל מעגל החיים שלהן: משלב הרישום ואישור התקנונים שלהן, דרך פיקוח ובקרה שוטפים על התנהלותן הכלכלית, החברתית והדמוקרטית של האגודות, ועד מעורבות בהליכי הפירוק של אגודות שהפכו לחדלות פירעון או הגיעו לסוף דרכן.

יכולות ניהוליות ו/או עסקיות וחלקם סיימו את תפקידם לאחר שנוכחו לדעת שיכולותיהם לא תואמות את הדרישות הבסיסיות לניהול מוצלח. הוועד הממונה לווה כספים לצורך כיסוי חובות, השקיע בענפים בעלי פוטנציאל צמיחה וקידם תוכניות בינוי.

השפעותיו של תהליך השינוי

שינוי חברתי-קהילתי: בשנת 2012, כשנתיים לאחר כניסתו של הוועד הממונה, הוחלט להשקיע גם בשיקום היחסים החברתיים-קהילתיים בקיבוץ. ההנחה הייתה שמקור המשבר שפקד את הקיבוץ היה ביחסים בין החברים, במחנאות ובחוסר האמונה שלהם בעצמם. לשם כך בחר הקיבוץ בשתי עובדות סוציאליות קהילתיות שילוו את התהליך החברתי. בשלב הראשון נערך מיפוי קהילתי שאפיין את היחסים החברתיים בקיבוץ גנים: פילוג בין החברים, השתייכות למחנות והעברה בין-דורית של מחלוקות וסכסוכים. באותה תקופה קבוצה קטנה של אנשים התנדבו למשימות השונות. רוב חברי הקהילה נמנעו מלהשתתף באירועים חברתיים. חברי הקהילה חששו לקבל אחריות ולשאת תפקידי מפתח והובלה של הקהילה. בתקופה זו היה מספר הוועדות הפעילות קטן ומספר הפעילים הקבועים בוועדות מצומצם. חסרונה של מנהיגות בלתי פורמלית הורגש. רבים מחברי הקהילה, חברים ותושבים, חוו תחושות של חוסר לכידות, ניכור וחוסר שייכות. החברים בגנים חשו שאין להם על מי לסמוך, שאין ביכולתם להשפיע על הנעשה בקיבוץ ושעתידם בקיבוץ, כמו עתידו של הקיבוץ כקיבוץ, לא בטוח.

לאחר שתוצאות המיפוי הוצגו בפני קהילת גנים בחרה הקהילה לצאת לתהליך חברתי-קהילתי שיסייע להם לבנות מחדש את היחסים ביניהם, יחזיר להם את האמונה בכוחותיהם וביכולותיהם ויחזק אותם כקהילה. בהתאם לכך מטרת העל שנקבעה הייתה לקדם בקיבוץ מציאות שתאפשר לקהילה לחזור לניהול העצמי. שלוש מטרות משנה נגזרו ממטרה זו: הראשונה, להגביר את תחושת השייכות הקהילתית, הלכידות החברתית וקבלת האחריות בקרב חברי הקהילה; השנייה, לבנות הסכמות ולגבש זהות קהילתית בעלת אופי ייחודי; השלישית, ליצור קשר מיטבי בין הקהילה לבין ממלאי התפקידים בה.

האסטרטגיה שנבחרה הייתה להאיר בעוצמה גדולה את כל החיובי בקיבוץ, לעמעם את העניינים מעוררי המחלוקת ולהגביר את המשותף. מכאן, התמקדו דרכי העבודה בחוזקות, בהעצמתן ובהבלטתן ועל ידי כך קיוו להפוך את המחלוקות שניהלו זמן רב את חברי הקיבוץ, ללא רלבנטיות. האסטרטגיה כוונה ליצירת אלטרנטיבות לשיח, להגברת המעורבות, לעשייה ולהעצמת חברי הקהילה.

הליווי החברתי התרחש בשני מישורים: עבודה עם הוועדות ועבודה עם ההנהלה. סביב העבודה עם הוועדות הוקמו או הורחבו ועדות שחשובות לחיי היומיום בקהילה. הוועדות נפגשו בתדירות קבועה, וליוו אותן העובדות הסוציאליות הקהילתיות ליווי צמוד ותהליכי. באמצעות העבודה בוועדות גדל מספר המתנדבים מקבוצות שונות באוכלוסייה וגדלה המעורבות וקבלת האחריות של אנשי הקהילה. תהליכי שיתוף הוגברו תוך העצמת המעורבים ויצירת מרחב פעולה של מנהיגות בלתי פורמלית, שהפכה בהמשך למנהיגות פורמלית. בוועדות קודמו פרויקטים, תוכניות, אירועים ומפגשים שהשפיעו לחיוב על הקהילה כולה. חברי הוועדות מצאו מכנים משותפים, התמודדו עם קונפליקטים וחילוקי דעות והתנסו במציאת דרכים לפעול בשיתוף מתוך דבקות במשימה ובמטרה.

במישור השני, העבודה עם הנהלה כללה ליווי ברמה הקבוצתית של ההנהלה הפעילה וליווי פרטני של מנהלים בקהילה, כולל מנהל/ת הקהילה, מנהלות החינוך ורכזות התרבות. באמצעות העבודה עם ההנהלה נוצרה הלימה בין השינוי בקרב האוכלוסייה לבין השינוי בהנהלה. התגברה המוטיבציה לשינוי בקרב הקהילה באמצעות דוגמה אישית של הנהלה מגויסת ומחוברת, התחזק האמון בין הקהילה להנהלה ונוצר שיח פורה. בנוסף, התהדקו הקשרים ההדדיים בין הקהילה לבין נותני השירותים.

תהליך הליווי הקהילתי של קיבוץ גנים היה מקיף, מעמיק וממושך. הוא נמשך מעל שש שנים, כאשר בכל שנה נקבעו מטרות חדשות ודרכי התערבות מותאמות. בשנים אלו התרחב מספר השותפים בעשייה הקהילתית במידה רבה. בשנת 2017, חמש שנים לאחר תחילת התהליך החברתי-קהילתי, היו בקיבוץ גנים 56 פעילים קבועים בוועדות ועוד חברים רבים בצוותי תרבות. דפוסי עבודה קבועים ומתוכננים הוטמעו, תחושת האחריות האישית והקהילתית גברה, יוזמות חברתיות שצמחו הצליחו. יושבי ראש של ועדות וממלאי תפקידים בקהילה חיזקו את מעמדם, את מידת השפעתם ואת

היכולת להוביל את הקהילה. לצד ההתחזקות החברתית-קהילתית התחזק קיבוץ גנים גם כלכלית וגם בכל הקשור להתפתחותו הפיזית. נושאים שלא טופלו בעבר זכו לטיפול מקיף באמצעות פרויקטים בתחום הדיור, תשתיות החשמל והתקשורת, כבישים וכדומה. עוד נושאים שטופלו בשנים אלו היו שיוך דירות לחברים ושיוך פירות נכסים, דהיינו, חלוקת הרווחים מהנכסים היצרניים של הקיבוץ.

תהליכים אלו הפכו את גנים מקיבוץ במשבר רב-מערכתי לקיבוץ שבו הקהילה מלוכדת ומגובשת יותר וחלק גדול מחבריה מרגישים בטוחים יותר בעצמם, ביכולותיהם ובחבריהם לקהילה.

צמיחה דמוגרפית: ממקום חזק, בטוח ובשל זה יצא קיבוץ גנים לתהליך של צמיחה דמוגרפית. את התהליך הובילו חברות קיבוץ שהתנדבו לצוות צמיחה דמוגרפית בליווי מנהל הקהילה, יושבת ראש מנהלת הצמיחה והקליטה והעובדת הסוציאלית המלווה. ההתארגנות והלמידה לקראת תהליך שיווק התוכנית, מפגשי ההסברה ומפגשי ההתרשמות שגויסו אליהם חברים נוספים תרמו לרוח החיובית שהחלה לנשוב בחצר הקיבוץ.

לאחר כשלוש שנים מתחילת תהליך הצמיחה הדמוגרפית, התקבלו לגנים 48 משפחות (רובן חדשות) לחברות מלאה, לא לפני שעברו מבחני התאמה כלכליים וחברתיים. כשנה לאחר מכן עברו רוב המשפחות הנקלטות להתגורר בקיבוץ. לצורך קליטה מיטבית של המשפחות החדשות הוקמה בקיבוץ ועדת קליטה. בשלב הראשון התמקדה עבודת הוועדה בהכנת הקהילה הקולטת לשינוי הצפוי, לחיבור לתהליך הקליטה ופיתוח עמדה אוהדת לנושא. הוועדה קיימה מפגשים קהילתיים בהנחייתם של חברי הוועדה, שבהם הועלו הציפיות והחששות מהקליטה. בהמשך התקיים פאנל קליטה, שבו סיפרו נציגי קיבוצים שהתנסו בקליטה (קולטים ונקלטים) על חוויותיהם ותובנותיהם ואף נערכו מפגשים עם קבוצות ייחודיות בקהילה, בני נוער וקשישים, כדי לקשור אותם לתהליך, להקשיב לחששותיהם הייחודיים ולבחון את תרומתם האפשרית.

עם הגעתן של המשפחות הנקלטות, קיבלה הוועדה את פניהן בצורה מיטבית, ערכה קבלת פנים אישית לכל משפחה, גייסה משפחות מלוות ותיווכה ביניהן לבין המשפחות החדשות, קיימה מפגשי הכנה ולמידה עם המשפחות המארחות וערכה אירוע קבלה חגיגי. הוועדה ארגנה מפגשי "שישי-קולט" שבהם הוסברו נושאים שונים מחיי הקיבוץ ופעלה עם רכזות החינוך והתרבות בתחומים הנוגעים לקליטה. הוועדה נפגשה עם המשפחות החדשות הן

כקבוצה והן במסגרת ראינות פרטניים, כדי לבדוק את התאקלמותן בקהילה ולהתאים את המענים לצרכים הקיימים.

ניהול עצמי: אתגר נוסף שעמד בפני קהילת גנים לאחר שמונה שנים של ניהול על ידי ועדת ממונה, בנוסף ליצירת קהילה אחת מאוחדת ומגובשת, היה החזרה לניהול עצמי. בשנתיים שלפני סיום כהונתו של הוועד הממונה התמקד התהליך החברתי-קהילתי בהגברת תחושת הביטחון של החברים ביכולתם לחזור לניהול עצמי. בשלב הראשון, היחס המספרי בין נציגי הקיבוץ בוועד הממונה, לבין הנציגים החיצוניים השתנה ומקרב חברי גנים היו ארבעה נציגים (מתוך שבעה), כלומר רוב. בנוסף, הוקמה הנהלת הקהילה שהורכבה מיו"ר הוועדות שפעלו בקיבוץ ומנציגות ציבור. הנהלת הקהילה עברה במשך שנה קורס מנהיגות שבו עסקו בסוגיות ניהול, בהקניית כלי ניהול ובמשמעות של מנהיגות מקומית. במקביל, התקיים בקיבוץ קורס דירקטורים שהשתתפו בו 21 חברים, ותיקים וחדשים (נקלטים). בכל הוועדות עסקו בהכנה לשינוי. בעת איסוף הנתונים למחקר, חודשים אחדים לפני סיום כהונתו של הוועד הממונה והחזרת הניהול לחברי גנים, הובילו חברי הוועד הממונה וחברות הנהלת הקהילה, בליווי ההנהלה הפעילה, תהליך קהילתי שהכין את הקהילה לשינוי. בתהליך התקיימו כמה מפגשים קהילתיים שבהם עסקו בתחושות שעלו, משמעותו של ניהול עצמי, מידע על צורות ניהול שונות, קביעת עקרונות מנחים ובחירת השיטה הנכונה לגנים.

האתגרים המרכזיים העומדים בפני גנים בשנים הבאות, בנוסף לשמירה על ההישגים הכלכליים והעצמתיים לרווחת כלל חברי הקיבוץ כפרטים וכקהילה, הם להמשיך לפעול ליצירת קהילה מלוכדת ומגובשת שבה כל חברה מרגישים שייכים ובטוחים בעצמם ובחבריהם. כמו כן, להמשיך להתנהל באופן עצמי על פי הכלים, המיומנויות ועקרונות הפעולה שהם רכשו במאמץ כה רב בשנים הקודמות.

ממצאים

חברי קהילת קיבוץ גנים עוברים בשנים האחרונות טלטלה נפשית וחברתית המושפעת מהמשבר שעברו ומתהליכי האיחוי, השיקום והפיוס הנלווים לכך. כל אחד מחברי הקהילה חווה את תהליך השינוי בדרכו, הושפע ממנו

בעוצמה שונה והגיב עליו בדרכים אחרות. נתאר את מגוון התחושות והחוויית הסובייקטיביות של האינדיבידואלים החיים בקיבוץ כפי שתוארו ונראו על ידם במצבים שונים והתגלו מתוך מכלול הנתונים שנאספו. רפרטואר הממצאים שעלו שואפים להציג את השונות האינדיבידואלית שהרכיבה את מציאות החיים בקיבוץ, אך עם זאת ברי לנו כי התיאור אינו מייצג את כל האנשים החיים בו. תהליכי הנפש והחשיבה המתוארים מלווים בציטוטים ומאורגנים בפרשנות דרך הממדים שעלו מהנתונים: הממד התפיסתי, הממד הרגשי והממד ההתנהגותי. ממדים אלה שזורים אלה באלה והם גלויים ונוכחים במרחב הקהילתי. חוויה זו תוצג גם באופן המראה שבמידה רבה, התהליכים שעוברים הפרטים החיים בקהילה ומרכיבים אותה, מקבילים לתהליכים הקהילתיים שעוברת הקהילה כולה ומקבלים ביטוי במרחב הציבורי.

1) ממד תפיסתי: בשנים שבהן היה הקיבוץ במשבר ליוו את חברי הקיבוץ מחשבות פסימיות של תקיעות, התדרדרות, בלבול וחוסר מוצא. כאוס שנוצר סברו מרבית החברים שהקיבוץ לא יצליח לצאת מהמשבר, האמינו שאין לקהילתם כוחות להיחלץ ממנו ואין להם יכולת לנהל אותה בעצמם ולפתור בעילות את בעיותיהם. באותם הימים היו חברים שטענו שהמצב החברתי אף פעם לא היה בשפל כל כך נמוך, ששוררת איבה בין קבוצות ופרטים ושבמצב כזה לא ניתן לקדם החלטות יעילות. אחת החברות תיארה את תחושותיה בריאיון שנעשה כחלק מאבחון: "...אף פעם לא היה מצב חברתי כל כך גרוע. הקיבוץ מחולק לקבוצות שיש שינאה ביניהן, והכל על בסיס אישי...אני חוששת שהכול עלול התפרק" (חברת קיבוץ, 2010).

אותם חברים ביטאו רצון לקבל עזרה חיצונית, שבשל היותה חיצונית הם ראו אותה כנטולת פניות ובעלת יכולת להוציאם מהמשבר. חברים אחרים סברו שבידיהם הכוח והיכולת לצאת מהשבר ושהקיבוץ אינו זקוק לסיוע מבחוץ. לשיטתם, המבנה הניהולי עבד יפה ושירת את המשימות ומי שנמצא במשבר זו ההנהלה ולא הקיבוץ. לתפיסתם ניהול חיצוני אינו יכול לגלות אכפתיות כמתחייב מניהול פנימי, כפי שהסביר אחד החברים: "למנהל חיצוני פחות איכפת מאשר למנהל חבר". (חבר קיבוץ, 2010).

בתקופה זו פשו בין החברים תפיסות של אשמה הדדית, חשדנות וחוסר אמון גם ביניהם וגם כלפי ההנהגה. תפיסות אלו לוו באמירות כי בגנים מתנהל משטר כוחני של הפחדה וכי התבססה "תרבות של בחישה". באבחון שנעשה על ידי ק.מ.ה והוצג בפני החברים בשנת 2010 נכתב: "מלכתחילה

הרכב ההנהלה טמן בחובו את זרעי ההרס, אולם כל עוד הייתה ההנהלה מכוונת משימת השינוי ויישומו, המחלוקות הפנימיות רוסנו...מועד סיום כהונת ההנהלה, אינטרסים אישיים וחוסר מעצורים הניעו את ההנהלה לסחוף למערבולת היריבות רבים מחברי הקיבוץ" (ק.מ.ה, 2010).

תפיסה נוספת שהעמיקה באותה תקופה הייתה שאין לסמוך עוד על איש בקהילה וכי על כל אחד לדאוג לעצמו. החברים נתפסו יותר כאובייקטיביים בעלי צרכים משותפים ולא כסובייקטיביים עם צרכים ייחודיים. בסקר חוסן קהילתי שנעשה בשנת 2013 נמצא ש"לכמעט חצי מהחברים ביטחון מועט בכך שהקיבוץ ידאג להם בזקנתם (46 אחוזים) או אם יקלעו למצוקה (47 אחוזים). ביטחון זה יורד ככל שהגיל יורד". (סקר חוסן קהילתי, 2013).

בהדרגה, בד בבד עם הופעת סימני היציאה מהמשבר, החלו להישמע בגנים תפיסות אחרות שהלכו והשתרשו עם הזמן: העמיקה ההבנה שיש לעסוק בשינוי אסטרטגי המתייחס לבעיות המהותיות ולא בשינויים נקודתיים. נעשה מעבר לשיח של חוזקות, יזמויות והצלחה. חברים אחדים מהקהילה החלו לתפוס את עצמם באור חיובי כבעלי יכולות וכשייכים לקהילה ייחודית, חזקה, בעלת תבונה ותעוזה להחלים ממשבר דרמטי. הצמיחה הכלכלית והצמיחה הדמוגרפית הניבו אמירות כמו "הקיבוץ הוא סביון של האזור" (יו"ר ועדת קליטה, חברת גנים, 2016) ונראה כי התחזקה המשמעות של הגאווה המקומית והשייכות למקום. עם הזמן נתפס הקיבוץ בקרב חבריו וגם בקרב גורמים חיצוניים, כקיבוץ בעל כוח משיכה, מלוכד חברתית, מאורגן ומסודר ש"יש לעמוד בתור כדי להתקבל אליו" (מנהלת פרויקט הצמיחה הדמוגרפית, 2016). תפיסת ההנהגה נעשתה חיובית ברובה, אם כי בקרב מקצת החברים נשמעה ביקורת על עודף הריכוזיות שלה.

במישור היחסים בין החברים, התחולל שינוי תפיסתי בולט. מתפיסה שלפיה על כל משפחה לדאוג לעצמה, לתפיסה של ערבות הדדית גוברת שעל פיה על החברים לדאוג זה לזה ויש להסדיר זאת באופן פורמלי. השינוי התפיסתי אפשר לראות שוב את הצרכים הייחודיים של חלק מהחברים והבשילה המוכנות להיערך בהתאם לכך. בשנים אלו נחתמו הסכמי אהדה² עם משפחות שיש להן

2 הסכם אהדה הוא מסמך משפטי הנחתם בין הקיבוץ לבין הוריהם של בנים ובנות התלויים בהוריהם שהם חברי הקיבוץ. ההסכם נועד להבטיח את צורכיהם השונים של אותם בנים ובנות תלויים.

בן משפחה תלוי, אושרו תקנונים המסדירים את תפקידן של קרן הסיעוד וקרן המילואים, נערך מיפוי ואיתור צרכים של קבוצת הגמלאים בגנים ושונה תקנון הבריאות והרווחה. בנוסף, העמיקה ההבנה שתהליך השינוי והטמעתו מצריך עבודה ומאמץ של חברי הקהילה. בסיכום ישיבת צוות צמיחה דמוגרפית מחודש ינואר 2015 נכתב:

"הצלחת הפרויקט הוא רצון משותף לכולם ואינטרס של הקיבוץ. לפיכך ישנה חשיבות רבה לתמיכה הדדית, ללויאליות של הצוות להחלטות ולתחושת הביטחון בעבודתו של כל אחד בתחומו ושלכולם במנהלת הקליטה". ניכר כי הבנה זו חילחלה לקהילה ותורגמה עם הזמן להתנהגות של קבלת אחריות והגברת המעורבות כפי שיוצג בהמשך, בממד ההתנהגותי.

2) ממד רגשי: רגשות מעידים על המצב הנפשי הסובייקטיבי של האדם, וכאשר הם משותפים למספר אנשים הם יכולים לקבל לגיטימציה, להתעצם וליצור מוטיבציה המניעה לפעולה משותפת. חברי הקיבוץ חוו מנעד של רגשות בשנים האחרונות. בשנים שבהן הייתה קהילתם נתונה באיום של הישרדות נחו אצל חלקם תחושות של חוסר אונים, חוסר ביטחון, חוסר תקווה ואף ייאוש מחשש שמא לא יצליחו לצאת מהמשבר ו"הקיבוץ ילך לאבדון". אחת החברות תיארה את חוויית הכאוס שבה היא נתונה, חוויה טוטלית ומטלטלת שאותה היא לא מכירה: "תוהו ובוהו. מעולם לא היה כדבר הזה" (חברת קיבוץ, ק.מ.ה, 2010). באותם ימים שרר בגנים מתח מתמשך בין חברים שחשו שרק הנהלה חיצונית תוכל לשקם את הקיבוץ ולסייע להם להיחלץ מהבוץ שאליו נקלעו, לבין אלה שהסתייגו מכך וחשו תסכול, עצבנות וכעס כלפי חבריהם על שאינם מאמינים בעצמם ומוכנים למסור את קיבוצם לניהולם של זרים.

חברים רבים בקיבוץ הרגישו אומללות ועייפות מההתנצחויות האינסופיות. הם חשו צער על המצב שאליו הגיעו ואכזבה מחבריהם. חלקם אף חשו פחד עקב גילויי אלימות פיזית ומילולית ומאיומים שהושמעו. היו חברים שחשו שהם 'שקופים', שחברים אחרים, וגם ההנהלה עצמה, אינם רואים אותם וצורכיהם אינם זוכים למענה. כל אלה יחד יצרו רגשות של ניתוק וחוסר שייכות למקום, ניכור בין החברים והיחלשות של תחושת הקהילתיות. באבחון מצב חברתי שנעשה בשנת 2012 והוצג בפני חברי הקהילה, נכתב בחלק המתאר את יחסי הקהילה והחברה ש"ישנו פילוג והשתייכות לקבוצות/מחנות, קיימת העברה בין-דורית של מחלוקות וסכסוכים ושהתחושה הרווחת

היא תחושת חוסר לכידות, ניכור וחוסר שייכות בקרב חלק גדול מהאנשים". (אבחון חברתי-קהילתי, 2012).

את תחושות הדאגה, המרמור והייאוש החליפו בהדרגתיות רגשות של הצלחה, ביטחון, תקווה ושמחה. רבים מחברי הקהילה חשו סיפוק מהתהליך שעברו ומהצלחותיו. בסקר חוסן קהילתי שנעשה בשנת 2013 "הרוב (57 אחוזים) העריכו שהמצב הכלכלי בגנים השתפר בשנתיים האחרונות". עוד נמצא באותו הסקר ש"לרוב חברי הקהילה טוב בגנים במידה רבה (62 אחוזים) וששביעות הרצון מאיכות החיים (ממוצע 3.6 מתוך 5) ובאופן כללי מהחיים בגנים (ממוצע 3.42 מתוך 5) גבוהות מבינוני". (סקר, 2013). ככול שהתקדם התהליך החברתי, גדל מספר החברים שחוו התרגשות, התלהבות ואף תחושת שליחות בהיותם חלק מהשינוי. חברת קיבוץ שמשמשת גם כפעילה מרכזית בוועדות שונות פרסמה רשומה (פוסט) ב-2015, לאחר ערב הוקרה לפעילים: "אתמול בערב היה מפגש של פעילי ועדות בקיבוץ שלי. ערב מיוחד וכיפי...אהבתי את הפשטות, והכנות. היה מצחיק, משחרר ומקרב לבבות.... אני באופן אישי יצאתי מהמפגש בהרגשה של התרוממות רוח והרבה אופטימיות. אני גאה להיות חלק מקהילה כזו, שצומחת, ומעגל הפעילים בה גדל, עם רוח התנדבות ועשייה שהולכת וגדלה". (חברת קיבוץ, 2015).

חלק מחברי גנים הרגישו הכרת תודה להנהלה שסייעה להם לעלות על דרך המלך. בעלון שבו רואיין יושב ראש הוועד הממונה, נכתבו בפתחת הכתבה הדברים האלה: "האיש שחושב בגדול ולרחוק וגם מצליח להגשים בעשייה עקשנית. האיש שעזר לנו לחזור ולהאמין ביכולתנו והשיב לנו את גאוות היחידה" (עלון הקיבוץ, אוקטובר 2017). כלפי הקהילה שצברה הצלחה כלכלית וחברתית נחוו שוב רגשות של אהבה, שייכות, חיבור וגאווה מקומית. בסיכום ישיבת הנהלת קהילה משנת 2016 נכתב: "מבחינת ועדת קליטה-סיכום שנת תשע"ו הייתה שנה מלאת עשייה ומעוררת גאווה". בין החברים התבססו רגשות חיוביים של אמון, דאגה הדדית, קבלה וסובלנות. השקט שחזר לקיבוץ אפשר יותר רגישות ופניות לראות שוב את ה"אחר" ולהיות מוכן לפעול למענו.

לצד רגשות אלה היו גם מי שחששו מהשינוי החברתי בכלל ומהצטרפותן של המשפחות החדשות הנקלטות בפרט. באבחון המצב החברתי-קהילתי שנעשה על קבוצת הגמלאים בגנים בשנת 2015 אמרו חלק מהגמלאים ש"הקשרים החברתיים לא משמעותיים, שישנה תחושה של פער בין הנהלה

לבין הקיים בפועל ושהקליטה של המשפחות החדשות לחברות בקיבוץ משנה את מאזן הכוחות ותשומת הלב מופנית לקליטה החברים החדשים". (אבחון גמלאים, 2015). תחושות דומות, בעיקר בכל הקשור לקליטה של משפחות רבות בזמן קצר, התעוררו גם בקרב חברים שאינם גמלאים. במפגש הכנה לקראת קליטה שהתקיים במרס 2015 העלו חברי הקיבוץ חשש מפני "בחירה של אנשים לא מתאימים, שינוי לא רצוי של צביון הקיבוץ הקיים, השתלטות של החדשים על הקיבוץ, ושעם הזמן ישכחו את המבוגרים שבנו את הקיבוץ" (סיכום מפגש הכנה לקהילה הקולטת, מרס, 2015). דאגה נוספת שהעסיקה את חברי גנים הייתה לגבי העתיד, האם תוכל הקהילה לנהל את עצמה בהצלחה ולא להיכנס שוב אל תוך משבר.

3) **ממד התנהגותי:** מעשיהם של חברי הקיבוץ בשנות המשבר מבטאים את תפיסותיהם ואת רגשותיהם ומהווים גם תגובה למכלול הפעולות שנעשו במרחב הקהילתי. לפיכך, בעקבות התפיסות הפסימיות, הירידה בתחושת השייכות ורגשות הפחד והניכור, הפחיתו חברים רבים את מעורבותם בקהילה. הדבר ניכר במיעוט המתנדבים לוועדות, מילוי קצר מועד של תפקידים ציבוריים והימנעות מקונפליקטים. באבחון חברתי קהילתי משנת 2012 נכתב ש"ישנה התנדבות ולקייחת אחריות על ידי קבוצה קטנה של אנשים וכן, ריכוז תפקידי מפתח בקהילה בידי קבוצה מצומצמת". (אבחון חברתי-קהילתי, 2012). הסבר אפשרי לתופעה זו ניתן למצוא באבחון שנעשה שנתיים קודם לכן שבו אמר אחד החברים: "בגנים בוחרים ממלאי תפקידים ומיד מתחילים לפגוע בהם" (ק.מ.ה 2010). חלק מאלה שמילאו תפקידי מפתח בקהילה נמנעו מלהעביר אינפורמציה ברורה, נמנעו משיתוף מלא של הציבור בקבלת החלטות וויתרו על קבלת לגיטימציה קהילתית. באבחון שנעשה בשנת 2012 הצביעו החברים על כך ש"קיים חוסר באמצעי תקשורת בתוך הקהילה וכן, שישנה תקשורת מועטה בין הוועד הממונה לקהילה – שקיפות, עדכון שוטף, שיתופי פעולה". (אבחון חברתי-קהילתי, 2012). בשנים אלה ניכר היה כי יש חברים המעדיפים להימנע מלהביע את דעתם. לעתים ניכרה גם התנהגות המייצרת פלגנות, כוחנות ומניפולטיביות. חלק מהחברים העדיפו לא לשהות זה עם זה, נמנעו מלהגיע לאזורים מרכזים בקיבוץ ונעדרו מהשתתפות באספות, במפגשים חברתיים ובאירועים קהילתיים. בתקופה זו נמצא שישנה הסתייגות מקבלת תפקידי מפתח והובלה של הקהילה ומורגשת חסרונה של מנהיגות בלתי פורמלית. (אבחון חברתי-קהילתי, 2012). יחד עם זאת,

היו חברים בקיבוץ גנים שתפיסותיהם ורגשותיהם דווקא הניעו אותם לקבל אחריות, לפעול באסרטיביות, להיות מעורבים ולפעול למציאת פתרונות בקהילה. כך, בתקופת המשבר, היו חברים שפעלו למינוי יושב ראש חיצוני באמצעות פנייה לארגון ק.מ.ה (יולי 2010) ואחרים שהמשיכו למלא תפקידים בחינוך ובתרבות כדי להמשיך ולקיים את הקהילה. תחילת השינוי אופיינה במוכנות הדרגתית של חברים להתגייס לפעילות קהילתית כדי לשנות את המצב. חלק מהחברים הצטרפו לוועדות פעילות, אחרים השתתפו בארגון אירועים תרבותיים והיו מי שיזמו וקידמו יזמויות קהילתיות כגון החזרת עלון הקיבוץ, קיום ארוחות ערב או בוקר משותפות אחת לחודש, הכנת ארוחות חמות ליולדות ולאנשים אחרי ניתוח, הפעלת משחקייה והקמת ספרייה. מעגל השותפים הלך והתרחב ואיתו ההזדמנויות לקחת חלק בנעשה בקהילה. חברים רבים, בגילאים שונים וממעגלים חברתיים מגוונים מצאו את הדרך הנכונה והמתאימה להם להשתלב בחזרה, כפרטים או כקבוצה. בשנת 2017 התקיים בגנים בפעם הרביעית ברציפות ערב הוקרה לפעילים בוועדות הקבועות. בערב זה השתתפו מעל 35 פעילים, מתוך כ-57 שהוזמנו (מתוך דוח מעקב אחר פעילים בוועדות, נובמבר 2017).

תחושת הביטחון, עליית הערך העצמי וחויית ההצלחה שחוו החברים ברמה האישית וברמה הקהילתית באו לידי ביטוי בהתנהגות ובהתפתחות המקצועית של חלק מהם. בד בבד עם השינוי הקהילתי, מספר חברים בקהילה התחילו ללמוד, בין אם לקבלת תואר ובין אם בקורסים מקצועיים. אחרים השתלבו במקומות תעסוקה מחוץ לקיבוץ, חלקם בתחומים שהיו חדשים להם, והיו מי שבחרו למלא תפקידים משמעותיים בתוך גנים. ניכר גם ביטוי קולקטיבי להתנהגות השונה של הקיבוץ במרחב סביבו. כך למשל בחרו חברי גנים להצטרף לפרויקט של תרומה חברתית, שבו הקיבוץ כולו יתנדב לטובת אוכלוסייה נזקקת ביישוב אחר. בכתבה שהתפרסמה באתר הקיבוצים על הפורום למעורבות חברתית שמקדם מעורבות חברתית ברחבי הארץ רואיינה מנהלת הקהילה בגנים. לדבריה, אחת ממטרות ההצטרפות של קיבוץ גנים לפורום היא "לעשות משהו שמשפיע על הדימוי של חברי הקיבוץ בעיני עצמם. האפשרות להיות בצד התורם, בצד החזק והמחזק... התרומה לכלל הציבור הישראלי היא שלב טבעי נוסף בתהליך שעוברים אצלנו בגנים ובתהליך שעוברים הקיבוצים... " (אתר הקיבוצים, 2018).

שינוי קהילתי בדרך לבחירה מחודשת בקהילה

בבואנו לאתר מה אפשר לחוויה הסובייקטיבית של הפרט להשתנות, קרי – מה היו המהלכים הקהילתיים שהובילו חברי הקהילה בתקופה זו שעיצבו מחדש את תחושת הקהילתיות ביניהם, מצאנו שלושה מהלכים מרכזיים: ייצוב מערכת כלכלית וניהולית, טיפוח תחושת הקהילתיות ועיגון הסדרים קהילתיים הרלוונטיים למציאות המתחדשת. נראה כי במהותם מהלכים אלה מרחיבים את עצמאות הפרט ואת הבחירה המחודשת בקהילה, אך למעשה זוהי כבר קהילה אחרת מזו שהייתה בתחילת הדרך.

איך אנו גורסות כי אין מהלכים נוספים, נהפוך הוא – אנו מאמינות כי תנאים נוספים, הקשרים ופרקטיקות של ארגון שינוי, נשזרו יחדיו והשפיעו בדרכים נוספות, אך אנו מציגות כאן את התמונה המרכזית המצטיירת מהנתונים.

ייצוב מערכת כלכלית

המשימה הראשונה שעמדה בפני הוועד הממונה עם כניסתו לקיבוץ גנים, הייתה ל"עצור את הדימום" (ריאיון עם המנהלת העסקית) הקיבוץ חווה חוסר שליטה בכל הקשור להתנהלות הכספית כולל כמות הכסף והיכן הוא נמצא, למי חייבים וכמה, ובעיקר חוסר ודאות לגבי היכולת לשלם את תקציבי החברים. יו"ר הוועד הממונה עצר מיד את ההתנהלות הקיימת, עשה הסדר חובות עם כל הספקים ובנה בסיס של תזרים מזומנים. בו-בזמן בחר הוועד הממונה ממלאי תפקידים להנהלה הפעילה. הוועד איחד בין תפקידים ובחר ממלאי תפקידים, חלקם חיצוניים, עם ניסיון באתגרים שעמדו בפני הקיבוץ.

השלב הבא היה לבחון לעומק את כל אחד מהענפים, לייעל את ההתנהלות הכספית שלהם ולפתח ראייה ארוכת טווח. מדריכים מקצועיים גויסו כדי ללוות את הצוותים המקצועיים, ובמקרים שהתברר כי ממלאי התפקידים אינם מתאימים לאופי העבודה, הם סיימו את תפקידם. הוועד פעל ברגישות אך גם בנחישות כלפי האנשים העובדים בגנים.

כיוון הפעולה היה צמיחה וחיזוק הדימוי העצמי. הוועד הממונה בנה לגנים שם של קיבוץ אמין שעובד בצורה מסודרת, מתוכננת ויעילה. עם דימוי כזה הצליח הקיבוץ לגייס כספים להשקעות מתוך מחשבה שהשקעות אלה יניבו רווחים בעתיד. שטחים שהניבו רווחים זעומים נוטרלו ובמקומם פנו ליוזמות חדשות ואף חדשניות. הקיבוץ הקים שותפויות חדשות שבהן הוא גם משקיע

וגם נהנה מהרווחים כמו כולם כבר מן ההתחלה. בהדרגה החזירו לעצמם חברי גנים את תחושת השליטה. אם בעבר הוא היה מגיב למצבים, היום הוא זה שיוצר אותם. חברי גנים, בהובלת הוועד הממונה וההנהלה הפעילה, חשים שאין הם מתפשרים. הם יודעים שהם רצים למרחקים ארוכים, שהם חייבים להמשיך להתמקצע, לבדוק את עצמם, לשאול שאלות ולשמור על הקיבוץ שלהם.

טיפוח תחושת הקהילתיות

נמצאו כמה פרקטיקות שדרך הפעלתן אותרו מגמות שינוי בחוויה הקהילתית הסובייקטיבית והקולקטיבית, שחיוקה מחדש את האמון והשייכות לקהילה.

1. התחברות לכוחות המצויים בפרט כיחיד וכחלק מהקהילה:
 - הכוח הקהילתי לבקש עזרה: בשיאו של המשבר הכלכלי-חברתי הבינו חברי גנים שהם לא יצליחו לצאת מהמשבר בכוחות עצמם ושלנוכח המחנאות הפושה בקיבוץ, המריבות הבלתי פוסקות ואי היכולת לקבל החלטות ולקדם תהליכים, יש להפקיע מהם את הזכות לקבל החלטות. לפיכך, פנו החברים לרשם האגודות השיתופיות וביקשו ממנו למנות ועד ממונה מרצון. מהלך זה מעיד על הכוחות שהיו מצויים בקרב חברי גנים, גם בימים קשים.
 - ריאיון אישי ככלי לאיתור כוחות הפרט: עם תחילת ההתערבות החברתית בגנים, במסגרת של מיפוי קהילתי, נפגשו העובדות הסוציאליות הקהילתיות עם חברים רבים לשיחות פרטניות. בשיחות אלה, בנוסף להיכרות, להקשבה לסיפורי החברים על הקיבוץ והקשבה לתחושות הקשות שעלו, הם נשאלו מה הם אוהבים בגנים, מה צריך לשפר בקיבוץ, האם הם יהיו מוכנים לקחת חלק במאמץ השינוי, באיזה חלק ובאילו תנאים.
 - אבחון קהילתי ככלי לאיתור כוחות הקהילה: בתום האבחון הקהילתי שהוצג בפני חברים רבים, הוצגו נקודות החוזק של הקיבוץ, כפי שעלו מדברי החברים. בין הנקודות שהודגשו: אהבה וחיבור עמוק למקום, תחושת מחויבות לקיבוץ ולקהילה, רצון לשינוי ומוכנות להשקיע. בהדגשת חוזקות אלו הייתה כוונה לחזק את החברים דרך התחברות לתקווה, להראות לקהילה שלמרות הקשיים שהם העלו והתחושות הקשות שהם חוו, ישנן נקודות אור ואליהן יש להתחבר.

- מעורבות ככלי לביטוי כוחות: הכוחות של הפרטים בקהילה באו לידי ביטוי גם בהמשך. חברים בחרו לחזור לחיי קהילה, להשתתף ולהיות פעילים. למרות החוויות הקשות שחוו בעבר בקהילתם ולמרות החששות מהמפגש, מהעבודה המשותפת עם חלק מהחברים ואולי מקונפליקטים שיתעוררו, אזרו החברים כוחות והצטרפו לשינוי.

2. הקשבה פעילה לחברי הקהילה: לאורך כל תהליך ההתערבות החברתית בגנים התקיימה הקשבה פעילה של ממלאי התפקידים ושל ההנהלה הפעילה לחברים. כבר בשלב המיפוי הוקם צוות מלווה שכלל נציגים של החברים. הרציונל שעמד מאחורי הקמת הצוות המלווה, כמו גם בביצוע המיפוי הקהילתי שבו התקיימו פגישות עם מספר רב של חברים, הוא ההקשבה לחברי הקהילה וקביעת מוקדי ההתערבות ואופניה על פי מה שנכון ומתאים להם. רציונל זה נבע מן האמונה שחברי הקהילה הם המומחים הגדולים ביותר למצבם, לאתגרים שהם מתמודדים איתם ולדרכי ההתמודדות איתם, וכן מתוך רצון לדייק עד כמה שאפשר באופי ההתערבות, כדי שתתאים לצורכי הקהילה ותאפשר לה בכך לחוות חוויות של הצלחה.

ההקשבה לחברי הקהילה נמשכה גם בהמשך התהליך באמצעות עבודה בוועדות, קיום מפגשי שיח קהילתיים, עריכת מיפויים לקבוצות ייחודיות בקהילה (גמלאים, בני נוער, חברים קולטים וחברים נקלטים) ושיחות בלתי פורמליות עם חברים שונים בקהילה. דברי החברים, תפיסותיהם, רגשותיהם, עמדותיהם והנושאים המעסיקים אותם, הן כקהילה והן כפרטים החיים בקהילה נדונו תדיר במפגשי חשיבה עם מנהלי הקהילה, מנהלי התחומים והוועדות הרלבנטיות. במקרים שבהם זוהו סוגיות המעסיקות את הקהילה כולה או חלקים ממנה, נקבעו תוכניות עבודה או דרכי התערבות מותאמות. במקרים שזוהו בהם צרכים ייחודיים של פרטים בקהילה, נעשו מאמצים לתת מענים מותאמים לפרט בתוך הקיבוץ או מחוצה לו.

3. יידוע החברים בתהליכים הקהילתיים: דרך נוספת להתייחסות לדברי חברים היא דיווח על הנעשה בקהילה. במשך שנים רבות, גם אחרי תחילתו של השינוי החברתי, חזרה ונשמעה התלונה שהחברים לא יודעים מספיק על הנעשה בקהילה. כחלק מתהליך השינוי, ומתוך הבנת החשיבות ביידוע חברי הקהילה, הנהיגה ההנהלה הפעילה פרסום דו-שבועי על הנעשה בקהילה. עדכונים אלה התנספו לאספות שיזמה ההנהלה (אף שלא הייתה חייבת

לקיים אותן בשל קיומו של הוועד הממונה) ובה הוסברו לחברים תהליכים שונים והחלטות שהתקבלו. גם הוועדות הפעילות בקיבוץ וממלאי התפקידים המרכזיים עדכנו את חברי הקהילה על עשייתם אם באמצעות פרסום בעלון ואם באמצעות פרסום סיכומי ישיבות הוועדות. בנוסף, במשך כל תקופת הליווי הקהילתי הפיצו העובדות הסוציאליות הקהילתיות דיווחים כתובים על הנעשה בתהליך ועל התוכניות להמשך. עדכון החברים על הנעשה בתחומים השונים הביא להתחזקות תחושות השליטה והביטחון אצל חלק מהחברים, וחיזק בכך את התחושה שהם צועדים בדרך בטוחה.

4. פרקטיקות של חיבור, פיוס ודיאלוג: היחסים החברתיים שחוו ביניהם חברי גנים בשנות המשבר התאפיינו בתחושות של חדשנות, חוסר אמון, כעס, אכזבה ואף עוינות. כדי להגביר את תחושת השייכות של חברי הקהילה ואת הלכידות החברתית בה, הקצו בתהליך החברתי מקום גם ליחסים בין החברים, לזיכרונות הכואבים, לפגיעות ההדדיות ולבניית יחסים אחרים.

בעבודה עם הוועדות ליוו העובדות הסוציאליות הקהילתיות מקרוב את חברי הקהילה הפעילים בהן. מלבד העבודה השוטפת לקידום מטרות הוועדה, נערכו פגישות פרטניות עם הפעילים, לעתים ביוזמתם ולעתים ביוזמת העובדות הסוציאליות, שזיהו קשיים של הפעיל בתוך קבוצת הפעילים. בשיחות אלו עלו קשיים רגשיים בעבודה עם עמיתים לוועדה, חלקם על רקע חוויות מהעבר, תגובות לדברים שנאמרו בפגישות, קושי לבטא עמדות או דעות שונות מאלו שעלו בפגישות ודילמות לגבי היקף העשייה של הפעיל בוועדה, מידת מעורבותו ומוכנותו לקבל עליו עוד משימות.

5. קידום חוויות של הצלחה: לעתים, במטרה לחבר בין חברים הפעילים בוועדה, ליצור חוויות של הצלחה עבורם ולהחזיר או לבנות את תחושת האמון ביניהם, חולקה הוועדה לצוותי משימה בני שניים עד ארבעה חברים בכל צוות. חלק מהצוותים הורכבו במכוון מחברים שיחסייהם ידעו קשיים בעבר או במהלך העבודה בוועדה. בצוותים אחדים הצליח החיבור סביב משימות נקודתיות וחברי הצוות לגרום להם לחוות את עמיתיהם באופן שונה מבעבר. בצוותים אחרים, שבהם הקרע בין החברים היה עמוק יותר, והסתייגותו של חבר מעבודה משותפת או מקבלת אחריות, הייתה גדולה יותר, ליוותה העובדת הסוציאלית את עבודת הצוות. במקרים אלו, לאחר שהתקיימו שיחות פרטניות עם חברי הצוות שבהם עובדו הקשיים, החששות והציפיות, התקיימו מפגשים משותפים שבהם דיברו על הקשיים, תיאמו

ציפיות וחולקו משימות. המשימות חולקו בהתאם למוכנותם של חברי הצוות ובהתאם ליכולתם, כדי לאפשר חוויית הצלחה מהעבודה המשותפת ולבנות את אמונם זה בזה ובעצמם.

ככול שהתהליך החברתי בגנים התקדם, כך היה ניתן להרגיש בהתהוות של התפייסות בקרב חלק גדול מהחברים בקהילה. חברים שוחחו על חוויות קשות מהעבר וחלקם אף ניסו להסביר את התנהגותם דרך תובנות שהגיעו אליהן במשך השנים. חלק מהחברים שמילאו בעבר תפקידי מפתח והתרחקו מהקהילה עם כניסתו של הוועד הממונה, חזרו בהדרגה לעשייה ובנו מערכות יחסים המבוססות על יותר אמון, הערכה וכבוד הדדי.

עיון הסדרים קהילתיים הרלבנטיים למציאות המתחדשת

1. ניהול שיטתי ורציונלי של תהליך השינוי: תהליך השינוי בקיבוץ גנים היה ארוך, מקיף ומעמיק ונעשה מתוך מחשבה, תכנון ושיתוף פעולה מלא עם הנהלת הקיבוץ בכלל ועם ההנהלה הפעילה בפרט. בפגישות דו-שבועיות קבועות עם מנהל/ת הקהילה נדונו סוגיות שהעסיקו את הקהילה, אירועים שהתרחשו בה, צרכים של פרטים בתוכה ודרכים להתמודדות. גם עם ההנהלה הפעילה, שמורכבת מיושב ראש הקיבוץ, מנהלת עסקית ומנהל/ת הקהילה, התקיימו פגישות עבודה קבועות, אחת לחודש וחצי. בפגישות נדונו סוגיות משמעותיות שהצריכו ליבון והעמקה, הן מחיי הקהילה והן מחיי הפרטים המרכיבים אותה. האמון שנתנה ההנהלה הפעילה לאורך השנים בתהליך החברתי וחופש הפעולה המקצועי שאפשרה תרמה תרומה משמעותית להצלחת השינוי הקהילתי.

גורמים נוספים בקהילה שהתקיים איתם קשר רציף ושוטף מתוך ההבנה שהם גורמים משמעותיים המשפיעים על הנעשה בקהילה ומושפעים ממנה, הם מנהלות החינוך, התרבות והקליטה, כולן חברות קהילה. הפגישות איתן עסקו, בנוסף לצדדים הניהוליים והמערכתיים של עבודתן, גם בצד הקהילתי. בחלק זה נדונו תחושותיהן כממלאות תפקידים בקהילה בכלל ומול חברים שאיתם קשה להן בפרט, ועל יצירת ההפרדה בין היותן הברז-מני ממלאות תפקיד בקהילה וגם חברות בה. נושא נוסף שנדון בהרחבה בפגישות עם מנהלות החינוך, התרבות והקליטה הוא דרכים לעבוד עם הקהילה על חיזוק הקשרים החברתיים בין פרטים ובין קבוצות, הגברת תחושת השייכות וחיזוק האתוס המקומי.

גם התהליך להעברת הניהול מהוועד הממונה לניהול העצמי נעשה באופן שיטתי ומתוכנן. כשנתיים לפני מועד ההעברה הוקמה מחדש ועדת הנהלת הקהילה שבה היו חברות יושבות ראש הוועדות הפעילות בקיבוץ. בשנה הראשונה לפועלה השתתפו חברות הנהלת הקהילה בתוכנית השתלמות לפיתוח מנהיגות והקניית ידע לקבוצות ההנהגה בקהילה. בריבוי התנסו חברות הוועדה בגיבוש המלצות בנושאים שונים הקשורים לקהילה והמלצותיהן הועברו להנהלת הקהילה. דרך נוספת להכנת הקהילה לסיום כהונתו של הוועד הממונה היה בקיום קורס דירקטורים בקיבוץ. בקורס השתתפו כ-20 חברים ועובדים מהקיבוץ מתוך מחשבה שבעתיד הם יוכלו להשתלב בהנהלות השונות בקיבוץ ובתאגידיו. כחצי שנה לפני סיום כהונתו של הוועד הממונה נבנה פורום המורכב מחברי הוועד הממונה, חברות הנהלת הקהילה, ההנהלה הפעילה וחברים נוספים ותפקידו היה להכין את הקהילה לשינוי הצפוי.

2. חיזוק הקשר בין מחלקת הרווחה במועצה לבין הקיבוץ: אף שהמחלקה לעבודה קהילתית במועצה האזורית הייתה שותפה בתהליך השינוי כבר מראשיתו וגם מימנה חלקים נכבדים ממנו, הקשר של חברי הקיבוץ עם מחלקת הרווחה היה רופף. חברים רבים התלוננו שהרווחה לא מהווה עבורם כתובת ושהם נמנעים מלפנות אליה. תהליך השינוי החברתי כלל בתוכו גם את הגברת המשאבים העומדים לרשות הקהילה ברמות השונות: פרטני, זוגי, משפחתי, קבוצתי וקהילתי ולפיכך, התקיימו תהליכים שונים לבניית יחסי העבודה והידוק הקשרים שבין מחלקת הרווחה במועצה לבין הקיבוץ לטובת החברים.

3. בניית תשתיות קהילתיות וניהוליות וחיזוקן: מטרת העל שנקבעה לתהליך החברתי שהתקיים בקיבוץ גנים הייתה לקדם מציאות שתאפשר לקהילה לחזור לנהל את עצמה. חלק מיכולתה של קהילה לנהל את עצמה טמון בתשתיות הקהילתיות הקיימות בה ובאופן תפקודן. בגנים, התשתיות הקהילתיות נבנו והתחזקו בהדרגה כבר מן השלבים הראשונים של התהליך. הטמעת דרכי עבודה בקרב מנהלי הענפים הכוללים עבודה מתוכננת המבוססת על זיהוי צרכים, הערכת ביצועים, הערכת עובדים, ידועה לקהילה ופיתוח תודעת שירות היא דוגמה לבניית תשתיות קהילתיות-ניהוליות. גם בניית אופן עבודתן של הוועדות הקיימות בקיבוץ הן דוגמה לתשתיות כאלה. הסדרת דרכי עבודתן של הוועדות, בחירת חבריהן, הגדרת סמכותן ותחומי אחריותן

מהווה תשתית קהילתית שתאפשר המשך תפקוד תקין בעתיד. דוגמה נוספת לחיזוק התשתית הקהילתית היא עבודתה של ועדת תרבות. הוועדה בנתה תוכנית שנתית הכוללת אירועים תרבותיים, טקסי חגים ומסורות. רוב חברי הקהילה השתבצו על פי רצונם בארגון פעילות אחת לפחות. שיטת עבודה זו חזרה על עצמה מדי שנה ובכך פחת העומס על חברי ועדת התרבות, מספר השותפים בארגון המפגשים החברתיים ובהשתתפות בהם גדל, וכך גם התרבו האפשרויות לקיים מפגשים קהילתיים, ותחושת השייכות והגאווה המקומית התחזקה.

בשנת 2018 חזר קיבוץ גנים לניהול עצמאי. אחת החברות שהייתה שותפה בפורום שתכנן וליווה את תהליך "העברת המושכות" כתבה בהשראת מגילת העצמאות של מדינת ישראל, את "מגילת העצמאות של קיבוץ גנים":

בקיבוץ גנים נוסדה קהילה ייחודית. בו עוצבה דמותה החברתית, התרבותית והכלכלית. בו חיה חיי קוממיות קיבוצית. בו יצרה נכסי תרבות בכל חג ואירוע שיעלו על הדעת, והורישה לתק"ם כולו את סיפור הגבורה של התאוששות ממשבר.

לאחר שהחברים מסרו מתוך בחירה את המנדט לניהול הקיבוץ לידי הוועד הממונה, לא חדלו מתפילה ומתקווה לשוב לעצמאות ולחדש בקיבוץ את חירותם הניהולית.

מתוך קשר היסטורי ומסורתי זה, חתרו חברי הקיבוץ לשוב ולשקם את הניהול העצמאי בקיבוץ הוותיק; ובשנה האחרונה הצטרפו אליהם בהמונים נקלטים מכל רחבי הארץ, וביחד הרחיבו את בתי הילדים, מילאו את המועדון עד אפס מקום, והקימו ישוב גדל והולך, השליט על משקו ותרבותו, שוחר קידמה ומבטא את עצמו בעלון חודשי, מביא ברכת הקהילה התוססת לכל קיבוצי הארץ, ונושא נפשו לעצמאות ניהולית.

בשנת תשע"ח (2018) נתכנס פורום העברת השרביט לקול קריאתו של יושב ראש הוועד הממונה... והכריז על זכות קהילת גנים לתקומה ניהולית בקיבוץ... (מגילת העצמאות של גנים, 2018).

דיון: הבנייה מחדש של קהילה

בסיומה של בחינת תמונת הדימות של קיבוץ גנים ראינו לפרטיהם את המצבים האנושיים והחברתיים שחוו חבריו, ראינו גם את הפעולות המשותפות שהם עשו כדי למצוא כוחות אישיים, לחבור ולהתארגן מחדש זה עם זה וליצור עבור עצמם קרקע בטוחה. במהלך המחקר אחר חוויית הפרט נוכחנו בשונות הרבה בין הפרטים, אך מצאנו כי למרות השונות רובם בחרו להתלכד מחדש ולהשתייך לקהילתם, אם כי הפעם לא מדובר בדיוק באותה הקהילה כבעבר. מגוון הפעולות שתוארו מלמד כי קיבוץ גנים שינה במודע חלק מההסדרים השיתופיים שבו, צירף לתוכו אוכלוסיות נוספות, החליף מנהיגות, אימץ שיטות עבודה מכוונות תוצאות וליכד את הקהילה תוך הרחבת הפתרונות והתאמתם לפרטים החיים בו. למרות השינוי שהתרחש בגנים, עומדים גם כיום בפני החברים קשיים ואתגרים שאיתם עליהם להתמודד. ביניהם השמירה על תוצאות השינוי, קבלת החלטות נכונות לחברי הקיבוץ עם סיום כהונתו של הוועד הממונה וחזרתם לניהול עצמאי, וכן יצירת תמהיל קהילתי שיתאים לחברים הוותיקים וגם למשפחות שהצטרפו לא מכבר. מחקר זה מראה שלמרות שנות המשבר וההתפרקות החברתית, חברי גנים בחרו לחזור ולחזק את תחושת הקהילתיות ביניהם כל עוד היא מאפשרת להם דלתא רחבה יותר של בחירה. משמע, כל עוד הקולקטיב מכוון יותר לסובייקטיביות של הפרטים, לצורכיהם ולתחושותיהם. נדון במשמעויות אלה תוך מבט על הבנייה מחדש של השותפות הקהילתית, על תהליכים מקבילים ומשתרגים בין אוטונומיה לשותפות ועל הדרך מהתרחקות להתפייסות.

'הבניה קולקטיבית מחדש' של שותפות קהילתית

האיזון בין צורכי האינדיבידואל בגנים לצורכי הקולקטיב נבנה בתהליך מקיף, מתמשך ומעמיק שכלל התייחסות להיבטים כלכליים, מבניים, ארגוניים וחברתיים-קהילתיים. בן-רפאל וטופל (2009) דנים בספרם הקיבוץ על דרכים מתפצלות בתהליך של 'הבניה קולקטיבית מחדש' שהתרחש במגזר הציבורי בתקופת השינוי בקיבוצים. לשיטתם, שינוי מרחיק לכת הוא קודם כל מעשה פירוק של מסגרת פעולה או דפוס ארגוני קיימים ולאחריו בנייה מחדש.

בפרקטיקה החברתית פירוק ובינוי הם שני היבטים המהווים מכלול אחד שהם מכנים 'הבניה קולקטיבית מחדש' (collective re-construction). על פי גישתם מכלול זה של תהליכים מתמקד בהתחברות של תפיסות סובייקטיביות עם התנהגויות המשקפות תפיסות אלו ויצירת עובדות חדשות מתוך מחיקת תפיסות קודמות או התעלמות מהן.

ניתן להתייחס לשינוי שהתרחש בקיבוץ גנים כאל הבניה קולקטיבית מחדש. בשיאו של המשבר ובתחילת כהונתו של הוועד הממונה פורקו מסגרות הפעולה והדפוסים הארגוניים שהיו קיימים. לאחר הערכה של הקיבוץ, חוזקותיו, האתגרים העומדים בפניו ורצונם של חבריו בשינוי, התרחש תהליך הבניוי. נבנו דפוסי פעולה, נבחר צוות ניהולי חדש והוגדרו הסדרי חברות חדשים שמתאימים לצורכי החברים ולרצונותיהם.

בהמשך להמשגה של הבניה קולקטיבית מחדש מצאנו כי המבנה המחודש מתאר שותפות קהילתית שהתהוותה מתוך החוויות הסובייקטיביות של השינוי ונותנת מקום למרחב האינדיבידואלי בקולקטיב. שותפות זו מתכתבת עם רעיונותיו של טריאנדיס (Triandis, 1995) המתאר רמות שונות של אינדיבידואליזם וקולקטיביזם. הוא אינו רואה אותם כמושגים בינאריים המבטאים שני קטבים מוחלטים, אלא מציג את ההיברידיות ביניהם המתעצבת במרחב שבין האדם וקהילתו. על בסיס זה פיתחה שמר (2003) מודל המתאר טיפוסים שותפות קהילתית בהתאם להתנהגות ולתרבות. בין ארבעת טיפוסים השותפות הקהילתית, נראה כי הטיפוס של 'שותפות אינדיבידואליסטית אקטיבית' עשוי לתאר את זו שהובנתה מחדש בקיבוץ גנים. על פי המודל, קהילה שבה מתקיימת שותפות מעין זו מאופיינת בגישה ליברלית ופלורליסטית לפיה יחידים מנהלים אורח חיים ריבוני תוך תלות חלקית בזולתם. יחד עם זאת הם מעורים בהיבטים שונים של ניהול חיי קהילתם על פי בחירתם. זוהי שותפות שבה תדירות ההשתתפות ועומקה נתונים להחלטתם האישית של חברי הקהילה. המניעים להשתתפות הם אינטרסים אישיים, הגשמה עצמית, הגשמת השקפת עולם, פיתוח קשרים חברתיים, הנאה, תעסוקת פנאי, עניין אישי או מקצועי או אמצעי להרחבת החירות האישית. חברי גנים בחרו לחזור לפעול במרחב הקהילתי, כל אחד על פי תחומי התעניינותו, מאווייו ומניעיו. לצד ההשתתפות במרחב הקהילתי, המשיכו חברי גנים לשמור על אורח חיים ריבוני והם מקפידים לשמור את האיוון שנוצר, בתהליכים מקבילים, בין צורכי האינדיבידואל לבין צורכי הקולקטיב, או במילים אחרות, בין אוטונומיה לשותפות.

תהליכים מקבילים ומשתרגים בין אוטונומיה לשותפות

ממצאי המחקר מלמדים שבין חוויית הפרט החי בקהילה לבין תהליך הבינוי מחדש של הקהילה מתרחשים תהליכים מקבילים המתמזגים זה בזה. וויזנפלד (1996) מבחינה בין השתייכות ברמת המאקרו (macrobelonging) לבין השתייכות ברמת המיקרו (microbelonging) המתקיימות זו לצד זו בקהילה. בעוד הראשונה מדגישה את תחושת הקהילתיות ואת הידע הסמוי המשותף לחברי הקהילה המהווים חלק משלם אחד, השנייה מורכבת מריבוי זהויות מגוונות. היא קוראת להכיר בתהליכים הדיאלקטיים בתוך הקהילה בין יחידים, תת-קבוצות, הקהילה כולה וסביבותיה. עבודה עם קהילה משמעה הכרה בדוקיום של השניות (דואליות) של ה'אני'/אנחנו' המתקיימת בין הזהות הפרטית לזו הקולקטיבית. היא קוראת להכרה במורכבות הפנים-קהילתית על אף הכאוס וחוסר האיזון שהיא יוצרת, ומדגישה כי קהילות יכולות להכיל בו-זמנית כאוס ותחושת קהילתיות.

הממצאים מעידים כי החוויה הפסיכולוגית מעוגנת גם בתהליכים ארגוניים והסדרים כלכליים-חברתיים, שניתן לשער כי אילולא הם, תחושה זו לא הייתה מתעצמת מחדש. ייצוב מערכת כלכלית וניהולית ועיגון הסדרים קהילתיים הרלבנטיים למציאות המתחדשת, מפורטים בממצאים כמעגלים את יסודות הקהילה ויוצרים את התשתית שבה הפרט יכול לחוש בטוח, אופטימי ומאמין מחדש בחבריו (Van Uchelen, 2000).

סובייקטיבית ניתן לזהות כי החברים הפעילים, וגם אלה הפעילים פחות, התחזקו מכך שחוו את הכוח הפנימי של קהילתם ביכולתה לחולל שינוי ולקבל החלטות חדשות שיצרו נקודת מפנה. נראה כי התרחש תהליך של הזנה הדדית בין כוחותיהם הפרטיים של החברים להתעקש על חילוץ קהילתם מהמשבר, לבין החוויה הקולקטיבית של התמודדות משותפת ונחושה. חלק ממה שאפשר לחברי הקהילה לצאת מהמשבר ולחוות התקרבות מחדשת לקולקטיב התהווה בתהליך הדרגתי של התקרבות והתפייסות זה עם זה.

מהתרחקות להתפייסות

חברי גנים החלו את תהליך השינוי בהכרה שכוחותיהם הנוכחים בכלל, והיחסים החברתיים ביניהם בפרט אינם מספיקים ליציאה מהמשבר. כניסתו של הוועד הממונה, שהיווה גורם חיצוני וניטרלי, וניהולו את המשבר, אפשר לחברים לחזור ולבחון את תחושותיהם ביחס לעצמם וביחס לחייהם בגנים. תהליך ההתאוששות של הקיבוץ אפשר לחברי גנים לרצות לבנות מחדש את היחסים החברתיים ביניהם, תוך תהליכי התפייסות שהתחוללו ברמה פרטית והקהילתית.

התפייסות היא תהליך ממושך שמוביל ליחסי שלום אמיתיים ויציבים, תוך שינוי יסודי ביחסים בין הצדדים ובעמדותיהם ההדדיות. תהליך זה מתחיל בהחלפת הפחד מחוויות העבר השליליות, ממשיך בבניית ביטחון ואמון ומסתיים בפיתוח אמפטיה (הרמן, 2002). הממצאים מראים שבתהליך הדרגתי עברו חברי גנים שינוי בחווייתם האישית ביחס לעתיד הקהילה ושינוי יסודי ביחסים הבין-אישיים ביניהם. מיחסים שהיו מאופיינים בכעס, חשדנות וניכור הפכו היחסים, תוך מאמץ גדול ורצון כן ליצור שינוי, ליחסים המאופיינים בקרבה, אמון וביטחון.

על מנת שתהליך התפייסות יהיה יעיל עליו להתקיים בשני רבדים בו-זמנית: מלמעלה למטה ומלמטה למעלה, כלומר, הוא צריך להיות גם מכון מגורמי שלטון מעצבי מדיניות וגם, בו-בזמן, לצמוח בקרב החברה שמרגישה שהיא רוצה ומוכנה לשינוי (וייס-גל, 2006, בר-טל ובנינק, 2002). הממצאים מלמדים כי בגנים התרחש תהליך התפייסות משולב ומתואם בין ממלאי תפקידים קובעי המדיניות והמלווים הקהילתיים, לבין ציבור החברים, שבהדרגה לקח חלק פעיל בתהליך ההתפייסות. ממלאי התפקידים שהיו מודעים לעומקו של המשבר החברתי, גילו בתהליכי השינוי סבלנות רבה הן לתהליך ההדרגתי והן לשלבים שאותם היו החברים צריכים לעבור באופן סובייקטיבי. כל אחד ואחת מחברי הקהילה שרצה להשפיע על שינוי היחסים החברתיים והביע נכונות להשקיע מאמצים בשינוי זה, מצא מקום להתגייס לתהליך ופעל בדרכים שונות ליצירת קהילה אחת, מפוייסת במידה רבה ומלוכדת יותר מבעבר.

התפייסות נוספת שהתרחשה בתהליך שעברו חברי גנים הייתה התפייסות אישית-פנימית של כל אחד מהחברים עם עצמו. בתהליך זה הכירו החברים

בגנים בתחושות שחשו בזמן המשבר ובתהליך היציאה ממנו. באמצעות התשתית הקהילתית שנוצרה למדו חברי גנים למחול לעצמם על חלקם במשבר ולהכיר בכוחות וביכולות שלהם שסייעו להם לצאת ממנו. בתהליך ההתפייסות הפנימית של הפרטים בגנים התחדדה גם זהותם כחברי קיבוץ שעבר שינוי והתבהר מחדש מקומם כאינדיבידואלים שרוצים להיות חלק מקולקטיב, באופן הנכון להם.

סיכום

בפרק זה בחרנו להבין את החוויה הסובייקטיבית של האנשים החווים טלטלה והתאוששות, וכן התרחקות והתפייסות במרחב הקהילתי הקרוב להם. הצבענו על הרגשות, המחשבות וההתנהגויות שחוו וביטאו אנשים שונים, ביחד עם הפרקטיקה שקשרה בין המצב הסובייקטיבי לבין התהליכים הקהילתיים, בין החוויה הפסיכולוגית האישית והקהילתית לבין התאוששות הקהילתית. מחקר זה חיוק את ההכרה בכוחם של חברי הקהילה להתמודד עם משברים, וחיוק את האמונה בכוחה של הפרקטיקה הקהילתית המשכילה לקשר בין היחיד לסביבתו, בין המיקרו למאקרו. המחקר מעיד כי תהליכי השינוי בקיבוצים, המוסברים לרוב דרך מגמות ותופעות, עוברים גם הם תהליכים של סובייקטיביזציה ונסמכים על חוויותיו הפרטיות של כל פרט ופרט, אשר מקבלות בשנים האחרונות קול, לגיטימציה והתייחסות. את ספרה על הלינה המשותפת, היה רע לתפארת חותמת תמה חלפין במשפט: "אולם חסרונו המהותי [של הקיבוץ] נעוץ בכך שאינו מאפשר את קיומו של אינדיבידואל מובחן שאינו אחד עם הקולקטיב. בנימה אישית – אני רוצה להיות אני, אני רוצה סיפור משלי, לא רק את הסיפור שלנו". (עמ' 237). כדאי שנהיה מודעים ואף קשובים למסע הסובייקטיבי של אנשים שבינם וחצרים משתנים ובתוך כך גם צפונות ליבם, נפשם ומחשבותיהם. ממצאי המחקר מעידים כי טלטלת השינוי מבשרת את חיוק כוחו של הפרט כאינדיבידואל שאינו מתפשר עוד למען הקולקטיב על תפיסותיו, מבטא את רגשותיו ופועל בהתאם לכך. בעוד מרחבי הבחירה הפרטית נכבשים, נבנית במקביל קהילה שמתחזקת בה תחושת הקהילתיות. קהילתיות שהיא גוונים סובייקטיביים יותר מבעבר, שמאופיינת בשותפות קהילתית אינדיבידואליסטית-פעילה. כאשר חברי

הקיבוץ בוחרים את הקהילתיות ולא דווקא את הקיבוץ, הם מותירים אותו עם השאלות – מה יהא גורל הקיבוץ אם הבחירה להיות אינדיבידואל תמשיך להתחזק? והאם חזיונה יאפשר לקיבוץ להיקרא עדיין 'קיבוץ'?

מקורות

- אברהמי, א, (2002). חסר לי צחוקם של ילדים, רמת אפעל: יד טבנקין.
 אדום, ש, (רוזנר, מ, – מבוא וסוף דבר). (1992). המבנה החברתי של הקיבוץ הרב דורי, אוניברסיטת חיפה: המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי.
 אריאל, ח, (בכתובה). ה"ערבות הדדית" בקיבוץ המתחדש ותפקידה בפתרון הקונפליקט בשאלת הזהות המתגבשת, אוניברסיטת בר אילן.
 בובר, מ, (1947). נתיבות באוטופיה, תל אביב: עם עובד.
 בן-רפאל, א, (1996). מהפכה לא טוטלית, הקיבוץ במפנה המאה, חלק ב, רמת אפעל: יד טבנקין.
 בן רפאל, א, וטופל, מ, (2009). הקיבוץ על דרכים מתפצלות, ירושלים ורמת אפעל: מוסד ביאליק ויד טבנקין.
 בר-טל, ד, ובנינג, ג, (2002). "מהות ההתפיסות", פוליטיקה, 9, 34-9.
 הרמן, ת, (2002). "הרהורים על השימוש התיאורטי במושג התפיסות", פוליטיקה, 9, 369-356.
 התנועה הקיבוצית (2015), הקיבוץ כקואופרטיב.
 וייס-גל, ע, (2006). "פרקטיקה של מדיניות: מסגרת מושגית", חברה ורווחה, כ"ו (4). 477-445.
 חלפין, ת, (2017). היה רע לתפארת: לינה משותפת – פוליטיקה וזיכרון, שדה בוקר ורמת אפעל: מכון בן גוריון ויד טבנקין.
 טבנקין, י, (1974). על דרך הקיבוץ המאוחד ועל עקרונות הקומונה, חוברת א', רמת אפעל: הוצאת יד טבנקין.
 טופל, מ, (2005). המנהלים החדשים – הקיבוץ על דרך אחרת, ירושלים ורמת אפעל: מכון בן-גוריון ויד טבנקין.
 טלמון-גרבר, י, (תש"ל). יחיד וחברה בקיבוץ: מחקרים סוציולוגיים, ירושלים: מאגנס.
 יוסיפון, מ, (2001). "חקר מקרה". בתוך נ. צבר-בן יהושע. (עורכת). מסורות וזרמים במחקר האיכותי, לוד: דביר. 305-257.

לנדסהוט, ז, (2000). הקבוצה, רמת אפעל: יד טבנקין. (הוצאה ראשונה: 1944).

לניר, י, (1990). הקיבוץ כמערכת מדינית, רמת אפעל: יד טבנקין והקיבוץ המאוחד.

מרגלית, א, (2016). "קהילה ו/או תאגיד? הליך המעבר לקיבוץ המשתנה ומשפט המדינה, מחקרי משפט, 30 (2), 291-344.

משה-גרודופסקי, מ, מלכה, מ, וברנד, ד, (2016). דוח מחקר: תמונת המצב של אזור עוטף עזה מנקודת מבטם של תושבים במועצות האזוריות, מיפוי של צרכים עכשוויים, המכללה האקדמית ספיר, בית הספר לעבודה סוציאלית.

פווין, א, (2007). חוסן הקהילה – הון חברתי בקיבוץ, רמת אפעל: יד טבנקין.

פלגי, מ, וארחן, א, (2018). סקר דעת קהל בקיבוצים בשנת 2018 והצגת השינויים בעמדות לאורך השנים, אוניברסיטת חיפה: המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי. חוברת 201.

רגב, א, (1996). הקיבוץ מת, יחי הקיבוץ, ברעם: הוצאת קיבוץ ברעם.

רווליו, ד, (1999). השיטה והמשבר: משברים, הסדרים ושינויים בתנועה הקיבוצית, תל אביב: עם עובד.

שוגרמן, ב, (עורך). (2002). מדריך לעבודה קהילתית בקיבוצים, ירושלים: משרד העבודה.

שמר, א, (2003). שותפות קהילתית בתהליכי הנהגת שינויים בקיבוץ, כרך א', ירושלים: האוניברסיטה העברית.

—, (2003). "שותפות קהילתית: היבטים בקבלת החלטות בקיבוץ". בתוך א, צ'רצ'מן וא, סדן. (עורכים). השתתפות – הדרך שלך להשפיע, תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 82-104.

—, (2009). "חטא תפוח עץ הדעת": נשים מדברות על מעורבותן בקיבוץ המשתנה", בתוך פוגל-ביזואוי, ס (עורכת). באות משתיקה. נשים, קיבוץ ושינוי חברתי, תל אביב: הקיבוץ המאוחד ויד טבנקין. 281-304.

Bowlby, J. (1969). *Attachment: Vol. 1 of attachment and loss*. New York, NY: Basic Books.

Burghardt, S. (2014). *Macro practice in social work for the 21st century: bridging the macro-micro divide*. Los Angeles, California: Sage.

Cnaan, A. & Breyman, S. (2007). "Alternative or Intentional? Towards a Definition of "Unusual" Communities". In: Cnaan R.A. & Milofsky, C. (Eds). *Handbook of community movements and local organizations*. New York ; Springer. 243-256.

- Cohen, E. (1976). "The structural transformation of the Kibbutz". In: G.K. Zoollshan & V. Hirsch. (Eds.). *Social Change*. New York: John Willey and Sons.
- Cowan, P.A. (1975). "Community psychology: The emperor without clothes". *Contemporary Psychology*, 20. 297-299.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (2nded). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Francis, J., Giles-Corti, B, Wood, L. & Knuiiman, M. (2012). "Creating sense of community: The role of public space". *Journal of Environmental Psychology*, 32. 401-409.
- Glynn, T.J. (1981). "Psychological sense of community: Measurement and application". *Human Relations*, 34 (7). 780-818.
- Greenberg, Z., Cohen, A. & Mosek, A. (2016). "Creating community partnership as foundation for community building: The case of the renewed Kibbutz". *Journal of community practice*, 24 (3). 283-301.
- Greenfield, E. A., & Marks, N. F. (2010). "Sense of community as a protective factor against long-term psychological effects of childhood violence". *Social Service Review*, 84, 129–147.
- Hagerty, B., & Williams, R. (1999). "The effects of sense of belonging, social support, conflict, and loneliness on depression". *Nursing Research*, 48, 215–219.
- Hudson, K.D. (2015). "Toward a Conceptual Framework for Understanding Community Belonging and Well-Being: Insights from a Queer-Mixed Perspective". *Journal of Community Practice*, 23:1, 27-50, DOI: 10.1080/10705422.2014.986595.
- Kitchen, P., Williams, A. & Chowhan, J. (2012). "Sense of community belonging and health in Canada: A regional analysis". *Social Indicators Research*, 107, 103–126.
- Long, A.D., & Perkins, D.D. (2003). "Confirmatory factor analysis of the sense of community index and development of a brief SCI". *Journal of Community Psychology*, 31 (3), 279–296.
- Mannarini, T. & Fedi, A. (2009). "Multiple senses of community: The

- experience and meaning of community". *Journal of community psychology*, 37 (2). 211-117. DOI: 10.1002/jcop.20289.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McMillan, D.W. & Chavis, D.M. (1986). "Sense of community: A definition and theory". *Journal of Community Psychology*, 14. 6-23.
- McMillan, D.W. (1996). "Sense of community". *Journal of Community Psychology*, 24 (4). 315-325.
- Sarason, S.B. (1974). *The psychological sense of community: Prospects*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Van Uchelen, C. (2000). "Individualism, collectivism and community psychology". In: J. Rappaport & E. Seidman. (Eds.). *Handbook of Community Psychology*. New York: Kluwer Academic / Plenum 65-78.
- Weisenfeld, E. (1996). "The concept of 'we': A community social psychology myth? *Journal of Community Psychology*, 24, (4). 337-345.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5thed.). Los Angeles: Sage.