



## אתגרי הניהול במפעלי התעשייה הקיבוצית

מאת: **נטע רון בנארי**

- אם הנך מנהל באחד ממפעלי התעשייה הקיבוצית נתקלת בוודאי בכמה מהקשיים והדילמות הבאות:
1. דרישה להעסיק חברי קיבוץ שאינם עומדים בדרישות התפקיד (קשישים, מוגבלים, בני משק המחפשים תעסוקה לתקופות קצרות).
  2. קושי במתן משוב ביקורתי או בהחלטה לפטר עובד שהוא חבר קיבוץ.
  3. קושי לחייב עובדים חברי קיבוץ לנהוג על פי הנורמות המקובלות באשר לשעות עבודה (הגעה בזמן והמצאות פיזית כל שעות היום) ומצד שני התבססות על נכונותם של חברי הקיבוץ להגיע למפעל בעת הצורך בשעות הערב והלילה.
  4. תפקוד בלתי מספק של חברים המבצעים מטלות חיוניות במסגרת תורנות במפעל.
  5. ציפיית חברים למעורבות מלאה בקבלת החלטות ואי שיתוף פעולה עד כדי "שבירת כלים" כאשר רמת המעורבות המתאפשרת איננה מספקת.
  6. נקיטת "יוזמות ניהוליות" של חברים כלפי שכירים שלא במסגרת תפקידם וסמכותם.
  7. ערעור על סמכותך כמנהל (בעיקר אם אתה שכיר) וקיום ערוץ עוקף עם מנהלים בכירים על בסיס קשרים אישיים/חברתיים.
  8. הפעלת לחצים בנושאים פרסונאליים על ידי קרובי משפחה של הנוגעים בדבר.
  9. העדר אפשרות לשימוש באמצעים חומריים ליצירת מוטיבציה ותגמול על מאמץ מיוחד של עובדים חברי קיבוץ. חריגה מנורמות קיבוציות בתחום של הטבות חומריות (סטנדרטים של פעילות גיבוש ורווחה, הקצאת רכב וכדומה) בעייתית וטעונית. שימוש באמצעים כאלו כלפי שכירים מעורר לעיתים מרמור בקרב עובדים חברי קיבוץ.
  10. העדפה לקידום או הצנחה של חברי קיבוץ לעמדות בכירות על פני קידום שכירים מתאימים מהם.

נטע רון בנארי, פסיכולוגית ויועצת ארגונית, מנכ"לית משותפת בחברת "סגולות - אנשים וארגונים בע"מ".

## למה זה כל כך מורכב לנהל במפעלי התעשייה הקיבוצית?

### ✓ לנהל את "בעל הבית"

באופן פורמלי ובלתי פורמלי חברי קיבוץ העובדים במפעל קיבוצי הם בו זמנית עובדים הממוקמים במקום כלשהו בהירארכיה הארגונית וגם בעלי הבית, או בעלי מניות בחברה מונפקת. כ"בעלי הבית" הם מפגינים בדרך כלל אכפתיות, אחריות ומסירות רבה לעבודתם אך הם גם רואים עצמם, או שואפים להיות: קובעי מדיניות, אוטונומיים ביחס לסדרי עבודתם ובעלי השפעה מכרעת על מהלך העניינים. שאיפות אלו מביאות במקרים מסוימים לאי קבלת מרות המנהלים וערעור על תוקף סמכותם. מבחינה זו מנהלים שכירים נמצאים בסיטואציה מורכבת יותר ממנהלים שהם חברים, משום שחברי הקיבוץ הכפופים להם, רואים את עצמם לא רק כשותפים שווי מעמד (כפי שהם תופסים את עצמם ביחס למנהלים-חברים), אלא כבכירים ובעלי זכויות רבות יותר בהשוואה למנהליהם.

### ✓ לעמוד במוקד של קונפליקט בין ערכים

היבט זה של מורכבות הניהול במפעל הקיבוצי קשור לרקע האידיאולוגי שבתוכו התפתחה התעשייה הקיבוצית. החברה הקיבוצית הוקמה על בסיס ערכים שיתופיים, דמוקרטיים ושוויוניים וכלכלתה התבססה בראשיתה בעיקר על חקלאות. תהליך התיעוש לווה בדיונים רבים אודות הדרך בה יש לארגן את התעשייה על מנת שתתאים לאורחות חיי הקיבוץ ולערכיו. השאיפה הייתה ליצור מבנה שיאפשר חופש מקסימלי לפרט, מעורבות מירבית של עובדים בקבלת החלטות באמצעות דמוקרטיה ישירה, מדרג סמכויות מצומצם, רוטציה בתפקידי ניהול שהוגדרו כתפקידי ריכוז ותיאום.

כללו הפעלתו של המנהל בתורנויות לילה, בניקוי המפעל ובגיוסים מיוחדים, נסיעה שלו לחו"ל הייתה אמורה לקבל אישור אסיפת הקיבוץ, היה צורך להחליפו מדי שלוש שנים ולא ניתנה לו מכונית קבועה לשימוש בעבודה. הוא היה חייב מדי יום להזמין רכב אצל רכז הרכב, אשר סיפק או לא סיפק את המכונית. מבחינת סמלים חיצוניים, מנהל המפעל לא נקרא "מנהל" אלא "מרכז", כלומר הוא אינו בעל סמכות שליטה על האנשים, אלא בעל סמכות תאום ביניהם, כנהוג בענף החקלאי. (פלגי, 1994)

התעשייה הקיבוצית עשתה דרך מאז ושינתה בהדרגה את התפיסות ודפוסי הפעולה שלה בהשפעתם של משברים כלכליים, חברתיים וערכיים שעברו ועוברים על התנועה הקיבוצית, תהליכי הנפקה וחשיפה מוגברת לדרישות השוק. יחד עם זאת, המפעל הקיבוצי נושא עדין בקרבו את "המטען הגנטי" שירש מהאידיאולוגיה הקיבוצית, לצד קודים חדשים הלקוחים מהסביבה העסקית ומתאוריות הניהול העדכניות.

המפגשים בין החתירה לרווחיות, למחויבות לרווחת הפרט ושמירה על העקרונות הקיבוציים, בין מקצועיות, התמחות והירארכיה לשיתוף ודמוקרטיה ישירה, בין עידוד מצוינות ואחריות אישית לשוויון וסולידריות, מזמנים דילמות יומיומיות למנהל במפעל הקיבוצי. מנהלים שכירים וחברים נדרשים להתמודדות עם הדילמות הללו, אך הם עושים זאת מעמדה שונה. המנהלים השכירים מחויבים פחות לפן הקיבוצי ויותר לפן העסקי ולעיתים אינם מודעים לרגישויות ולמשמעויות של הכרעותיהם. בכל אופן, עבורם זהו קונפליקט למול מערכת ערכית חיצונית. עבור המנהלים החברים, שזהותם והזדהותם עדין קשורות למערכת הערכים הקיבוצית שעליה חונכו, הקונפליקט נחוה כקונפליקט פנימי שההכרעה בו לעיתים מייסרת.

### ✓ לנהל בתוך המשפחה המורחבת

מערכת היחסים בין חברי הקיבוץ עובדי המפעל איננה מוגבלת לתחום העבודה. קשרים מסועפים ולעיתים טעונים מתקיימים ביניהם בנוסף לקשרי העבודה.

בין כפיפיו של מנהל חבר קיבוץ עשויים להימצא בני כיתה שגדלו אתו מינקות, הוריהם, אנשי חינוך שטיפלו בו בילדותו, קרובי משפחה שלו,

היחס למנהלים בתחילת דרכה של התעשייה הקיבוצית היה אמביוולנטי. הרצון לשמור על אורח החיים הקיבוצי גם במפעל והפחד מהיווצרות שכבה של שולטים ונשלטים היוו בסיס ליחס זה. תחילה היו ציפיות שמנהל המפעל ינהג בדיוק כמו מרכז הענף. הדבר התבטא הן בנורמות ההתנהגות שנקבעו והן בסמלים חיצוניים אחרים. נורמות ההתנהגות

קרובים (קרבת דם, או כל קרבה אחרת שיש עמה מחויבות עמוקה). מחויבות זו יכולה ללוש צורה של טיפוח, קידום וסיוע, הגנה מפני פגיעה אפשרית, ואף הקרבה אישית למען האחר) זוהי מחויבות ראשונית, אינסטינקטיבית כמעט, סלקטיבית במהותה ובדרך כלל מאד טעונה.

בדיונים קבוצתיים המתקיימים במסגרת המפעל הקיבוצי אנשים קבועים יתפסו בדרך כלל תפקידים קבועים בייצוג המחויבויות השונות, ודינאמיקת הדיון תביא לפיצול והקצנה של העמדות. אלא שהדיון הקבוצתי, הוא רק ייצוג חיצוני של הקונפליקטים הפנימיים שמתחוללים אצל כל מנהל הנדרש לקבל החלטה או לנקוט פעולה בכל אחד מהמצבים שבהם קיימת סתירה בין המחויבויות.

המפגשים בין החתירה לרווחיות, למחויבות לרווחת הפרט ושמירה על העקרונות הקיבוציים, בין מקצועיות, התמחות והירארכיה לשיתוף ודמוקרטיה ישירה, בין עידוד מצוינות ואחריות אישית לשוויון וסולידריות, מזמנים דילמות יומיומיות למנהל במפעל הקיבוצי

ההנחה היא, כי כל שלושת המחויבויות קיימות בעוצמה כזו או אחרת אצל כל מנהל במפעל קיבוצי. כל עוד ניתן לממש את המחויבויות מבלי שתפגענה זו בזו, אין קושי במימוש עמדה ניהולית יוזמת, שקולה ואחראית. המצב מסתבך כאשר קיום מחויבות אחת עומד בסתירה לקיום מחויבות אחרת.

כל הדילמות שלעיל ורבות אחרות המתרחשות בחיי היום-יום בתעשייה הקיבוצית, הן וריאציות של אחת מההתנגשויות הבאות:

- ✓ התנגשות בין המחויבות הקיבוצית למחויבות העסקית.
- ✓ התנגשות בין המחויבות העסקית למחויבות המשפחתית.
- ✓ התנגשות בין המחויבות המשפחתית למחויבות הקיבוצית (דילמות כאלו אופייניות יותר לממלאי תפקידים בקיבוץ מאשר למנהלים בתעשייה הקיבוצית).

אנשים שמילאו תפקידים במערכת הקיבוצית וקיבלו החלטות משמעותיות בענייני האישיים במהלך חייו, וכן הלאה. מעבר למשקעים היסטוריים, מדובר על סוגים שונים של מחויבויות חברתיות בהווה ומגוון של נקודות מפגש אפשריות מחוץ לשערי המפעל. לעיתים, נקודות המפגש מחוץ למפעל מזמנות היפוך תפקידים ויחסי כוחות (למשל, ממנהל וכפיף במפעל, לחבר הפונה, בבקשה לסיוע כזה או אחר, אל מרכז ועדה או חבר מזכירות בקיבוץ). במקרים אחרים, לא משתנים יחסי הכוחות, אולם הצורך להימצא שוב, בהקשר אחר, בעמדת סמכות למול אותו אדם הופכת את הסיטואציה לעדינה ומורכבת. מורכבות רשת הקשרים האישיים בין חברי הקיבוץ מקשה מאד על היכולת של מנהלים חברי קיבוץ לקבל החלטות על בסיס ענייני ולהתעלם ממחויבויות ולחצים ממשיים או פוטנציאליים.

מנהלים שכירים משוחררים מפן זה של מורכבות הניהול של חברי קיבוץ, אם, כי לעיתים גם הם נתונים ללחצים עקיפים המופעלים עליהם בגין מערכות יחסים מורכבות בין חברי קיבוץ.

#### תמצית הקושי - קונפליקט בין מחויבויות

במציאות המורכבת של המפעל הקיבוצי, ניתן לתאר את המנהל כמי שמונע, מופעל, לכוד, ולעיתים משותק על ידי שלוש מחויבויות מרכזיות:

✓ מחויבות עסקית - מחויבות זו מדרבנת אותו לקדם רווחיות, ויעילות, לעבוד לאור יעדים, לבחון לאור תוצאות, להתמקד בלקוח ובהכרה והשתלבות בסביבה העסקית, לקבל החלטות על בסיס ענייני ורציונאלי.

✓ מחויבות קיבוצית - מחויבות זו מדרבנת אותו לקיים ערכים קיבוציים (כגון שוויון, שותפות, דמוקרטיה ישירה, סולידאריות, ערבות הדדית), לבחון את השלכות החלטותיו על המרקם החברתי בקיבוץ, לתת עדיפות לאינטרסים קיבוציים (העסקת חברים, מיצוי דרכים חוקיות להעברת כספים לקופת הקיבוץ).

✓ מחויבות משפחתית - מחויבות זו הנה רגשית בעיקרה, היא מכוונת לדאגה ושמירה על אנשים

של שני הצדדים, ובסופו של דבר, הניסיון להגן על העובד מפני ביקורת ולשמור על "שלום בית" גורם עוול לעובד, יוצר כרסום באמון ובהערכה ההדדית ואינו משרת נאמנה לא את המחויבות הקיבוצית ולא את המחויבות המשפחתית.

כמה מההנחות שבבסיס הרתיעה של מנהלים מקיום תהליכי הערכה ומשוב הן נכונות. תהליך הערכה ומשוב הוא אכן תהליך רגיש ודיבור ישיר וגלוי על חוזקות וחולשות אישיות עלול להחיות כקשה ופוגע. כמו כן, תהליך כזה מדגיש את מיקומו של המנהל בעמדה סמכותית ונבדלת, מיקום שלעיתים נוטים לטשטש ולהסוות. יחד עם זאת, תהיה זו טעות להניח, כי תהליך הערכה ומשוב חייב להיות פוגע, וכי מנהל, המנהל תהליך כזה, יחווה בהכרח כמרוחק ומתנשא. בעניין זה, המובא כאן כדוגמה, וגם בדילמות אחרות, ל"איך" יש משמעות רבה. האופן שבו הדברים נעשים עשוי להיות מכריע. ניתן לקיים מחויבות אחת תוך התעלמות או אפילו התכחשות למחויבויות אחרות. אך ניתן גם לממש מחויבות אחת מתוך רגישות למחויבויות האחרות ומיתון עוצמת הנזק הכרוך באי מימושו.

התמודדות אפקטיבית עם אתגרי הניהול במפעלי התעשייה הקיבוצית מבוססת על הבנה וקבלה של המורכבות המובנית בהווה של ארגונים אלו, יכולת להתבונן ולזהות את הציוויים של כל אחת מהמחויבויות (העסקית, הקיבוצית והמשפחתית) בכל סיטואציה, העדפת פתרונות המשלבים אינטרסים, אך העזה להכריע כשלא ניתן לשלב, תוך הבנת ההשלכות והערכות מתאימה למזעור הנזקים. מעבר למורכבות ולקושי שהיא מייצרת, יש לראות את פוטנציאל התרומה החיובית של הזיקה הקיבוצית והמשפחתית לתרבות הארגונית הייחודית ולהצלחה העסקית של התעשייה הקיבוצית.

**מקורות:**

פלגי מיכל (1994), "תרבות ארגונית במפעלי התעשייה הקיבוצית" בתוך שנהר אהרן וירקוני עמוס (עורכים), תרבות הניהול בישראל, צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ.

✓ התנגשות בין שלושת המחויבויות, העסקית, הקיבוצית והמשפחתית.

למול מצבים מורכבים אלו, נראה לא פעם, גם אצל מנהלים מוכשרים, נסיגה ביכולת לממש עמדה ניהולית ונטייה לפסיביות ו"להקטנת ראש". הימנעות מנקיטת עמדה ניהולית יכולה ללבוש צורות שונות:

✓ הדחקה והתעלמות - חוסר מסוגלות להכיר בקיומה של בעיה הדורשת הכרעה והתמודדות ניהולית.

✓ הכרה ושיתוק - הכרת בקיומה של בעיה הדורשת הכרעה ניהולית אך חוסר יכולת/ העזה לקבל החלטה ולנקוט פעולה.

✓ חיפוש והתבססות על אילוצים טכניים ו/או פורמליסטים שיאפשרו הכרעה שאין עמה לקחת אחריות ניהולית.

✓ גלגול הבעיה לפתחו של מישהו אחר.

לאן זה מוביל? המחיר הכרוך בהתמודדות לא אפקטיבית

אי מימוש עמדה ניהולית מהווה בראש ובראשונה פגיעה במחויבות העסקית, אך בדרך כלל, עמדה פסיבית אינה מסייעת גם במימוש המחויבויות האחרות.

ניתן להדגים זאת באמצעות דוגמה: קושי בהערכה ומשוב.

הקושי של מנהלים חברי קיבוץ לקיים תהליכי הערכה ומשוב לכפייהם, חברי הקיבוץ, עשוי להיות מובן על רקע מערכות היחסים המורכבות והחשש לפגוע בזולת (מחויבות משפחתית), וכן על רקע החשש מיצירת מרחק והתנשאות, התנהגות שמחיר כבד בצידה, על פי הקודים הקיבוציים (מחויבות קיבוצית). הימנעות מקיום תהליכי הערכה ומשוב חוסמת את האפשרות להביא לידיעתו של העובד פערים שקיימים בין ציפיות ודרישות תפקיד לבין תפקודו בפועל. כך נמנעת מהעובד האפשרות להשתפר או לשקול את התאמתו לתפקיד. לאורך זמן, חוסר מודעות זו מעמיקה את פערי הציפיות ואת אי שביעות הרצון